

**Universidad Nacional de La Plata**

**Maestría en Trabajo Social**

**Facultad de Trabajo Social**

**2015**

***Hacer una cosa más social.***

**Un estudio sobre las habilidades laborales de los agentes de la  
Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”**

**Lic. Francisco J. Gulino**

**Director Dr. Ramiro Segura**

## COMISIÓN EVALUADORA

.....

.....

.....

.....

## **RESUMEN**

---

En esta investigación se reconocen y analizan las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” suponiendo que reducir los problemas de las instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial a la legislación vigente soslaya las formas de vida social que las constituyen. En esta dirección, a partir de las entrevistas y observaciones realizadas, se demarcan ciertas dimensiones organizativa, comunicativa, cognitiva y afectiva de las habilidades laborales desarrolladas por los agentes de la institución en sus tareas diarias, las condiciones de contingencia y reciprocidad entre las cuales se efectúan, y su objeto, herramientas y problemas. Finalizando, se examina la hipótesis de partida y se concluye que las habilidades laborales de los agentes de la institución de referencia producen, cooperación mediante, sociabilidad y que siempre y cuando se hallen abiertas a sus problemas y posibles resoluciones estarán dispuestas a desplegar sus potencialidades.

## **ABSTRACT**

---

In this research the job skills of the agents of the Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” are recognized and analyzed assuming that reducing the problems of institutions for the care of people with psychosocial disabilities legislation ignores the forms of social life that constitute them. In this direction, through interviews and observations, certain organizational, communicative, cognitive and affective dimensions of labor skills developed by the officers of the institution in their daily tasks, contingency conditions and reciprocity among which they are made, and its subject matter, tools and problems. Finally, the hypothesis is examined and it is concluded that the agents of the reference institution labor skills produce, with cooperation, sociability and if they are open to their problems and possible solutions, they will be willing to develop their potential.

## Índice

Introducción.....	5
<i>Capítulo I</i> Definiciones sobre la modalidad de atención a personas con discapacidad psicosocial .....	8
1.1. De la rehabilitación moral del otro individualizado a la gestión del riesgo social de grupos vulnerables .....	8
1.2. Legislación, derechos y políticas públicas.....	11
1.3. Formulación del problema .....	15
1.4. Consideraciones metodológicas: entre observar y participar.....	18
<i>Capítulo II</i> Perspectivas sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”: ¿qué es, cómo es y debería ser, quiénes la habitan, o qué y cómo se hace en ella? .....	24
2.1. Qué y quién dice qué cosa de la Colonia .....	25
2.2. Sobre quienes trabajan y quienes viven en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” .....	29
2.3. Centro de Día .....	32
2.4. Pabellón .....	34
2.5. <i>Poner en actividad y asistir</i> .....	36
2.6. Circuitos, permanencias y velocidades diferenciales .....	40
2.7. Ambientes .....	45
2.8. “Esto es distinto”: <i>entre</i> interfaces y desconexiones .....	50
2.9. ¿Cómo constituir formas de vida social? .....	56
<i>Capítulo III</i> Habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”: cooperación, lenguajes, saberes y afectos .....	59
3.1. <i>Organizarse</i> , es decir, <i>adaptarse</i> entre sí .....	60
3.2. <i>Comunicarse</i> .....	66
3.3. Saber hacer.....	77
3.4. Afectos .....	84
3.5. Habilidades laborales: entre la necesaria repetición y el azar del cambio.....	89
<i>Capítulo IV</i> Contingencia y reciprocidad .....	91
4.1. Contingencia .....	92
4.2. Reciprocidad .....	95
4.3. Adaptación y flexibilidad.....	100
<i>Capítulo V</i> Objeto, herramientas y problemas .....	103
5.1. Objeto: ni para ni sobre, <i>en medio</i> .....	104

5.2. Herramientas o tecnologías .....	109
5.3. Sobre la finalidad, los comportamientos, la repetición y la soledad.....	112
5.4. Bien inmaterial, herramientas blandas y resolución de problemas .....	119
Conclusiones.....	121
Bibliografía.....	126
Documentos y legislación.....	130

## Introducción

Desde mi inserción como Trabajador Social en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” en el año 2009 he participado de equipos interdisciplinarios abocados al diseño y/o ejecución de actividades de formación destinadas a residentes<sup>1</sup> de psicología, trabajo social y medicina y otros profesionales de la institución<sup>2</sup>. En el marco de esta experiencia he compartido numerosos debates entre profesionales y trabajadores en general sobre los cambios legislativos recientes en materia de discapacidad psicosocial<sup>3</sup> y las recomendaciones de organismos nacionales e internacionales especializados en cuanto al diseño e implementación de las políticas públicas del sector. En este sentido, dos ejes conductores balizan estas querellas al momento de considerar cuáles deben ser las orientaciones actuales de dichas políticas. Por un lado, desde una dimensión jurídica, se concentra la atención en los derechos humanos de las personas con discapacidad psicosocial enunciados en principios, convenciones o declaraciones internacionales y legislaciones nacionales. Por otro lado, en relación al diseño e implementación de los planes y programas en sí, los esfuerzos se concentran en ponderar el grado de transformación o “transición” del denominado “modelo manicomial”/“modelo tutelar”/“modelo asilar” hacia el modelo de “salud mental comunitaria” (Di Nella, 2012) o “modelo social” de atención en discapacidad (Palacios y Bariffi, 2007). Sin embargo, a pesar de esta posible diferenciación, ambos puntos de vista se entrecruzan reforzándose y fundamentándose mutuamente en las orientaciones vigentes sobre la atención en discapacidad psicosocial en nuestro país, estimando y evaluando las tareas laborales de sus agentes según su adecuación a aquellas.

A partir de la experiencia relativa a la formación de agentes asistenciales en la institución de referencia, me he planteado ciertos interrogantes en cuanto a la propia

---

<sup>1</sup> La residencia es un sistema de posgrado para profesionales del campo de la salud.

<sup>2</sup> Puntualmente, desde el año 2009 hasta el 2015 me desempeñé como instructor de Trabajo Social de la Residencia Interdisciplinaria en Salud Mental (RISaM) de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” y durante el 2014 participé del diseño de actividades de su Departamento de Docencia e Investigación.

<sup>3</sup> Bajo esta denominación el Centro de Estudios Legales y Sociales (2013) agrupa las situaciones de personas con discapacidad psiquiátrica y de personas con discapacidad intelectual. Teniendo en cuenta que el perfil epidemiológico de la población usuaria de la institución de referencia de esta investigación incluye ambos tipos de situaciones, he decidido -sólo por un criterio de utilidad- emplearla para referirme a ellas unificadamente.

actividad docente y, principalmente, en lo que refiere a la labor diaria desarrollada por sus destinatarios a quienes, supuestamente, las instancias de formación ofrecidas deben preparar o perfeccionar para dicha tarea. Inicialmente, me cuestioné sobre la pretendida relación lineal y mecánica entre las instancias técnicas o teóricas de capacitación y las tareas prácticas y concretas desarrolladas por sus destinatarios y precisé una diferencia evidente entre cualquier tipo de formación que alguien tenga antes de ejercer una labor y durante el desarrollo de la misma. Si en el primer caso los problemas planteados en términos de conocimiento se resuelven (o no) en esa dimensión, en el segundo la experiencia urge como una instancia insoslayable de contraposición. En este sentido, siendo que en nuestras actividades docentes nos interpelaban los problemas y desafíos que enfrentaban los agentes de la institución en sus quehaceres diarios, el tipo de tarea por ellos realizada introducía un componente definitorio a mis interrogantes: la aptitud relacional que conlleva su labor en virtud de la necesaria construcción de vínculos tanto sea con los usuarios, sus familiares o referentes como con otros agentes institucionales. Entonces, ¿cómo emplazarnos mediante instancias de formación sobre ese componente tan escurridizo como ineludible de las tareas laborales de sus destinatarios? Estos cuestionamientos me condujeron a no circunscribir el problema planteado a una transmisión de conocimientos teóricos o técnicos devenidos en deberes a cumplir por los agentes y, situándome en medio del mismo, me perfilaron a delimitar el objeto de esta investigación: cuáles y cómo son las habilidades laborales que los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” desarrollan durante las tareas que realizan en la atención de situaciones de discapacidad psicosocial, cuáles son sus condiciones, su objeto, sus herramientas y a qué problemas enfrentan en su despliegue.

En virtud de estas apreciaciones y descentrándome de los núcleos analíticos nombrados al comienzo sobre las políticas sociales en materia de discapacidad psicosocial, me propuse reconocer, describir y analizar las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” a fin de identificar los límites y las potencialidades de su quehacer.

Con este horizonte expongo, en el primer capítulo, algunas coordenadas generales sobre las configuraciones actuales de las políticas públicas destinadas a las personas con discapacidad psicosocial en la Argentina según bibliografía especializada y el perfil profesional que dichas políticas suponen. Este primer capítulo cierra con la presentación tanto del problema de tesis que se desprende de este panorama como de las estrategias metodológicas implementadas para abordarlo.

En el segundo capítulo, por medio de una indagación bibliográfica y de documentos institucionales, reviso distintas maneras de definir la modalidad de funcionamiento de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” y sus apreciaciones sobre los actores involucrados en la misma; complementándolas con la exposición de otros elementos, derivados de mi trabajo de campo, sobre la morfología institucional y la significación otorgada por sus agentes a sus tareas y relaciones laborales.

Los siguientes capítulos -tercero, cuarto y quinto- los dedico, a partir de las observaciones y entrevistas realizadas, al objeto en sí de esta tesis: las habilidades laborales de los agentes de la Colonia. En el tercero, reconozco, describo y analizo estas habilidades de los agentes mediante la división analítica de su quehacer en sus dimensiones organizativa, comunicativa, cognitiva y afectiva. En el cuarto capítulo, cualifico estas habilidades mediante la identificación de sus condiciones de contingencia y reciprocidad determinantes. Mientras que en el quinto capítulo, complemento el análisis de las habilidades laborales de los agentes a partir de disquisiciones sobre el objeto de sus tareas, las herramientas que ponen en juego y los problemas que afrontan.

Para finalizar la tesis, evalúo la pertinencia de las hipótesis de partida y sintetizo las conclusiones a las que he arribado sobre mi problema de investigación remarcando sus aportes al conjunto de los estudios sobre la labor y la formación de los agentes de instituciones destinadas a la atención en discapacidad psicosocial.



## ***Capítulo I* Definiciones sobre la modalidad de atención a personas con discapacidad psicosocial**

En este primer capítulo presento, a modo de contextualización de mi problema de estudio, un conjunto de elementos constituyentes del estado de situación de las políticas sociales y las instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial en nuestro país. Este diagnóstico se resume en el desplazamiento operado en las políticas estatales del sector entre un modelo organizado desde el binomio normal-patológico y su apuesta a la rehabilitación, tratamiento moral mediante, del “enfermo mental” o “retardado mental”<sup>4</sup> a la gestión del riesgo social mediante la identificación de grupos vulnerables (Murillo, 2006) y su latente derivación en un “gerenciamiento del desperdicio” (Murillo, 2008, p. 227). A este corrimiento se yuxtapone una perspectiva de derechos humanos (Palacios y Bariffi, 2007; Galende y Kraut, 2006; MDRI y CELS, 2008; CELS, 2013; Di Nella, 2012) que reconstruyo en virtud de su apuesta a definir las actuales políticas públicas en discapacidad psicosocial y demarcar el análisis de sus instituciones efectoras y, por ende, de las competencias y aptitudes laborales esperadas de sus agentes desde un emplazamiento normativo. Seguidamente, explico mis conjeturas iniciales mediante la formulación del problema y la delimitación de la eficacia analítica que concedo a la noción de habilidad. Para finalizar, expongo las consideraciones metodológicas que guiaron mi trabajo de campo y cómo sus resultados orientaron las delimitaciones analíticas que estructuran los capítulos siguientes de la tesis.

### **1.1. De la rehabilitación moral del otro individualizado a la gestión del riesgo social de grupos vulnerables**

Antes de precisar algunas características de la actual modalidad de abordaje de la discapacidad psicosocial en nuestro país, quisiera clarificar una distinción entre un

---

<sup>4</sup> Para el tratamiento de este tipo de nociones y el saber al cual remiten repaso a continuación algunos elementos de la tarea genealógica (Foucault, 1992b) realizada por Michel Foucault en su obra *Historia de la locura en la época clásica* y sus cursos publicados como *Los anormales* y *El Poder Psiquiátrico*.

grupo de términos entre los cuales se encuentran los de “enfermedad mental” y “discapacidad psiquiátrica” y otro que incluye las nociones de “retraso mental”, “discapacidad mental” y “discapacidad intelectual”, entre otras. Esta diferenciación entre dos conjuntos de denominaciones -y sus relaciones con sus respectivos signos mórbidos de referencia- remiten a distintas clasificaciones diagnósticas delimitadas por las disciplinas médico-psiquiátricas en distintos momentos de su desarrollo.

Dicha demarcación se retrotrae a la nosografía de los inicios de la psiquiatría y su tratamiento diferencial al “retardo” y a la “enfermedad mental”. Foucault (2007) señala que hasta fines del siglo XVIII no había una separación entre idiotez o imbecilidad y locura más que la que establecía a la primera como un tipo dentro del marco de la segunda. A su vez, sitúa en el siglo siguiente la irrupción del carácter específico de la idiotez a partir de, en una primera formulación, su articulación a la noción de “desarrollo” considerándose la ausencia de éste como criterio para su definición; agregándose, en una posterior reformulación, una escisión entre idiotez y retraso mental: mientras que la idiotez remite ya no a la ausencia sino a la interrupción del desarrollo en el niño, el retraso mental supone su desarrollo continuo pero enlentecido en comparación con los niños de su edad.

Actualmente, dicha división nosográfica resuena -con semejanzas y diferencias- en las actuales modalidades diagnósticas médico-psiquiátricas y psicológicas y en otros discursos especializados en la temática. En este sentido, en la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad (CIDPD), aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 13 de diciembre del 2006, al definirse la discapacidad -en su artículo 1º- se distingue entre deficiencias mentales e intelectuales. Por su parte, el Mental Disability Rights International (MDRI) y el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) en su investigación *Vidas arrasadas: la segregación de las personas en los asilos psiquiátricos argentinos. Un informe sobre derechos humanos y salud mental en Argentina* del año 2008 se refieren a “las personas con discapacidades mentales” incluyendo “a las que tienen discapacidades psiquiátricas como a las que tienen discapacidades intelectuales” (MDRI y CELS, 2008, p. 25). Más recientemente, el CELS (2013) agrupa ambas clasificaciones bajo la denominación de “personas con discapacidad psicosocial” (CELS, 2013, p. 389).

Por otro lado, en *Los Anormales*, edición de su curso ofrecido en el Collège de France durante los años 1974 y 1975, Foucault precisa, en relación a la psiquiatría de mediados del siglo XIX, la irrupción de la figura de la anormalidad en tanto operación

de aglutinamiento de tres tradiciones distintas ceñidas alrededor de tres componentes: el monstruo humano, el individuo a corregir y el onanista. En este sentido, sostiene que

[e]l individuo *anormal*<sup>5</sup>, que desde fines del siglo XIX toman en cuenta tantas instituciones, y saberes, deriva, a la vez, de la excepción jurídico natural del monstruo, la multitud de los incorregibles atrapados en los aparatos de rectificación y el universal secreto de las sexualidades infantiles (Foucault, 2008, p. 300).

A estas líneas de desarrollo de la psiquiatría del siglo XIX, Foucault (2008) agrega, como elementos complementarios, la teoría de la degeneración, el armado institucional “de *recepción* para los anormales y de instrumento para la *defensa* de la sociedad” (Foucault, 2008, p. 301) y la omnipresencia de la sexualidad infantil en el esclarecimiento de cualquier anomalía.

Al describir las características del modelo correccional argentino de fines del siglo XIX y principios del XX y su perspectiva criminológica, Susana Murillo (2008) señala que la concepción del tratamiento destinado al delincuente remite al alienismo psiquiátrico. Es decir, que ambos modelos (psiquiátrico y criminológico) compartían la idea de, tratamiento moral mediante, rehabilitar o reformar al individuo enfermo mental o delincuente, apuntando a la “transformación de una biografía, de una subjetividad, a fin de normalizarla en términos sociales” (Murillo, 2008, p. 226). Siendo tanto el trabajo como la educación reivindicados como medios de reencauzamiento de ese otro a normalizar o reinsertar socialmente.

En otro texto, Murillo (2006) sostiene, al delimitar una doble vía de entrada de los individuos a las instituciones de la época, que “[e]n la construcción de esta trama, el par <normal-patológico> fue central para definir lo Mismo que debía ser normalizado y lo Otro que debía ser resocializado en una matriz de integración-inclusión de todos” (Murillo, 2006, p. 12). Y señala una alteración operada en los núcleos organizadores de las políticas estatales desde principios del siglo XX a principios siglo XXI, definida por el desplazamiento del binomio normal-patológico a la gestión del riesgo social (Murillo, 2006). Por su parte, las instituciones destinadas a los enfermos o retardados mentales, no estuvieron ajenas a este corrimiento. Esta mutación supone, para Murillo (2006), un abandono de la idea de *peligrosidad* y su reemplazo por la de *riesgo social*. “Esta transformación en los significantes da una idea de cómo se abandona la mirada a la vez individualizante y totalizante propia de la modernidad, para construir una mirada

---

<sup>5</sup> Todas las cursivas utilizadas en las citas de autores provienen de los textos originales.

focalizante y totalizante, que vincula <riesgo> con <grupos vulnerables>”(Murillo, 2006, p. 30).

Siguiendo el análisis de esta investigadora argentina, es reconocible como expresión de este modelo de gestión del riesgo dominante en las políticas estatales, una operación de administración diferencial de zonas sociales cuyo efecto directo en relación a las instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial es el “gerenciamiento del desperdicio” (Murillo, 2008, p. 227). En términos semejantes, esta condición supone, para Ignacio Lewkowicz (2004), una mutación en la función social de ciertas instituciones -como la cárcel y el manicomio- en la sociedad argentina contemporánea: el pasaje de la normalización a la expulsión de las subjetividades involucradas. Al respecto, Lewkowicz escribe, “[l]a ley estatal requería unos espacios de reclusión para disciplinar; el mercado, espacios de expulsión para eliminar ese plus de individuos de la especie biológica *homo sapiens* que se ha filtrado” (Lewkowicz, 2004, p. 135).

Estas últimas disquisiciones analíticas podemos refrendarlas con algunos de los indicadores empíricos que el MDRI y el CELS presentaron en su investigación citada. Estos organismos deducen que, según las entrevistas realizadas,

en todo el país aproximadamente un 70 por ciento de las personas institucionalizadas permanecen segregadas de sus comunidades por razones sociales. (...) Por ello (...) el sistema de salud mental en la Argentina se ha vuelto un ‘depósito de personas’ que carecen de los medios para mantenerse a sí mismas o de familias que estén en condiciones de actuar como red de sostén, o que estén dispuestos a hacerse cargo de ellas (MDRI y CELS, 2008, p. 47).

A su vez, estas organizaciones señalan entre los efectos subjetivos derivados de las modalidades de atención ofrecidas en estas instituciones, los provenientes de la privación sensorial en tanto “restricción total o parcial de estímulos de uno o más de los sentidos (MDRI y CELS, 2008, p. 10).

## **1.2. Legislación, derechos y políticas públicas**

Una de las vías de delimitación y tratamiento del tema de las instituciones especializadas en la atención en discapacidad psicosocial y de las competencias y aptitudes esperadas de sus agentes en nuestro país es la realizada desde la consideración de los derechos humanos de las personas usuarias de tales servicios (Galende y Kraut,

2006; MDRI y CELS, 2008; CELS, 2013; Di Nella, 2012), que cuestiona la situación y la lógica imperante en dichas instituciones y promueve otro tipo de intervenciones. Esta coordinada de lectura dialoga con leyes nacionales y declaraciones o convenciones internacionales sobre la temática como la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657<sup>6</sup> y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad<sup>7</sup>.

En este sentido, Emiliano Galende y Alfredo Kraut (2006) proponen abordar el problema desde “los derechos de los pacientes con sufrimiento mental” (Galende y Kraut, 2006, p. 17) describiendo y reconstruyendo históricamente la privación de los mismos operada desde la práctica psiquiátrica. A su vez, reseñan las recomendaciones de organismos internacionales de salud y derechos humanos y la legislación internacional y nacional referida a la garantía de derechos de los usuarios de servicios de discapacidad psicosocial denunciando su incumplimiento por parte del Estado.

En esta misma dirección se sitúan, más recientemente, dos investigaciones realizadas por el Centro de Estudios Legales y Sociales desde una perspectiva de derechos humanos sobre el estado de situación del área de atención en discapacidad psicosocial en la Argentina que consideran a quienes viven en las instituciones del área de referencia en tanto “personas privadas de su libertad” (CELS y MDRI, 2008, p. 9; CELS, 2013, p. 391)<sup>8</sup>. Asimismo, detallan distintas circunstancias en las cuales se ejecutan violaciones a sus derechos humanos, apostando por el “retorno a la vida en sociedad de cada una de las personas que permanecen en instituciones psiquiátricas de encierro, públicas o privadas, en todo el territorio nacional” (CELS, 2013, p. 398). En sus apreciaciones sobre la situación actual de las políticas públicas del sector se apela a lo prescripto por normas jurídicas internacionales o nacionales vigentes<sup>9</sup> o a recomendaciones de organismos internacionales vinculados al tema como la Organización Mundial de la Salud.

---

<sup>6</sup> Ley N° 26.657 de Salud Mental. Sistema Argentino de Información Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación (2011). *Infojus*. Disponible en <http://www.infojus.gov.ar/>.

<sup>7</sup> Esta convención aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 13 de diciembre del 2006 fue ratificada mediante Ley N° 26.378 y, conforme art. 75 inc. 24 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes. Sistema Argentino de Información Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación (2011). *SAIJ*. Disponible en <http://www.saij.jus.gov.ar/>.

<sup>8</sup> Esta denominación de “personas privadas de su libertad” otorgada a quienes se encuentran viviendo en instituciones del área de atención en discapacidad psicosocial supone el incumplimiento de garantías legales por parte del Estado para con ellas.

<sup>9</sup> En este sentido, reconocen que “[t]anto la Convención como la Ley Nacional de Salud Mental ubican la situación de las personas con discapacidad psicosocial como un asunto de derechos humanos” (CELS, 2013, p. 426).

De esta manera, estas investigaciones identifican una inadecuación de las políticas públicas ejecutadas por distintas jurisdicciones en relación a las normativas vigentes (por ejemplo en cuanto al destino de recursos financieros y humanos a hospitales psiquiátricos y la ausencia de dispositivos de atención en la comunidad) y una incompatibilidad entre la Convención nombrada y el nuevo Código Civil y Comercial unificado y aprobado por Ley N° 26.994 (2014) en relación a la figura de capacidad jurídica. Mientras que el tratado desaprueba sostener la eventualidad de la incapacitación jurídica, para la citada ONG dicho código “reafirma un modelo legal basado en la distinción entre capacidad de derecho y capacidad de ejercicio, posibilitando limitaciones a ésta última” (CELS, 2013, p. 432)<sup>10</sup>. A su vez, en *Derechos Humanos en Argentina. Informe 2013*, el CELS realiza, específicamente, una evaluación del estado de implementación de la Ley de Salud Mental N° 26. 657 en la cual denuncia una distancia entre los postulados de dicha normativa y las prácticas concretas efectuadas en las instituciones, principalmente, de salud y justicia, así como el tipo de responsabilidades involucradas.

Otros especialistas en la temática coinciden con estos diagnósticos. Silvia Faraone (2012) señala como característica del estado de situación, una tensión entre

la consolidación de un Estado de Derecho (...) y la existencia de una importante franja poblacional que continúa victimizada y sobre la cual se violan sistemáticamente derechos humanos (...) como es el caso de las personas con sufrimiento psíquico internadas en los hospitales psiquiátricos (Faraone, 2012, p. 47).

Por esto, Faraone (2012), al referirse a la Ley de Salud Mental N° 26.657 aboga por la necesidad de su institucionalización. Asimismo, Silvia Balzano (2005, 2007b) y Antonio Seda (2011), quienes han realizado sus investigaciones en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, reconocen en sus observaciones una ausencia de política pública y un incumplimiento de la normativa vigente en materia de discapacidad psicosocial.

Por su parte, Yago Di Nella (2012) estructurando su propuesta teórico-clínica desde la “intersección Salud Mental-Derechos Humanos” (Di Nella, 2012, p. 88)<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Esta consideración realizada por el CELS sobre el Código Civil y Comercial unificado fue publicada previamente a su aprobación; sin embargo el texto sostuvo la distinción entre capacidad de derecho y capacidad de ejercicio en Libro Primero-Parte General, Título 1-Persona humana, Capítulo 2-Capacidad, Sección 1ª. Código Civil y Comercial de la Nación. Honorable Cámara de Diputados de la Nación. República Argentina. 2014.

<sup>11</sup> Al precisar los contenidos de una capacitación ofrecida a los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, de Lellis y Di Nella (2012) escriben: “[l]as convenciones, declaraciones, recomendaciones y demás instrumentos de carácter internacional: las Naciones Unidas y su función en la

yuxtapone referencias a instrumentos internacionales sobre el tema con una serie de lineamientos sobre las políticas sociales a ejecutar en el sector, tal como la consideración de los usuarios en tanto sujetos de derecho o ciudadanos -y no objetos de tutela- partiendo de sus garantías legales y del “Principio de Intervención Mínima de las Naciones Unidas” (Di Nella, 2012, p. 117) y la ejecución de la atención en sus comunidades en desmedro a su centralización en los grandes hospitales.

Al referirse a los modelos de atención en discapacidad, Agustina Palacios y Francisco Bariffi (2007) propugnan al modelo social como reemplazante del modelo rehabilitador o médico a partir del cual el centro de atención está puesto en las limitaciones de la persona y en las causas científicas que explican su discapacidad y las políticas sociales asociadas son estrictamente de salud. Por su parte, el modelo social ubica las coordenadas de lectura de la discapacidad en las causas sociales, axioma expresado ejemplarmente en el principio de “normalización del entorno” (Palacios y Bariffi, 2007, p. 19), demarcando las limitaciones no en el orden individual sino en el de la sociedad. Dos de los principales lineamientos de este modelo son la autonomía de la persona con discapacidad para decidir sobre su vida y la erradicación de las barreras ambientales y sociales que impiden el ejercicio de sus derechos. Para estos especialistas españoles la evolución de la legislación sobre el tema es parte determinante del cambio de modelos; mientras que en un modelo de tipo rehabilitador el acento jurídico está puesto en la asistencia y seguridad sociales como en los temas de incapacitación y tutela del derecho civil, en el modelo social se concibe a “la discapacidad como una cuestión de derechos humanos” (Palacios y Bariffi, 2007, p. 23). En síntesis, el modelo social, tanto en términos jurídicos como de políticas sociales, “[s]itúa al individuo en el centro de todas las decisiones que le afecten, y sitúa el centro del problema fuera de la persona -en la sociedad-” (Palacios y Bariffi, 2007, p. 23). La expresión jurídica -en el ámbito internacional- de este modelo social es la Convención Internacional sobre las Personas con Discapacidad aprobada por las Naciones Unidas en el año 2006<sup>12</sup> y -en el ámbito nacional- la Ley N° 26.378 por la cual se aprueba la misma y su protocolo facultativo por parte del Estado Argentino.

---

demarcación de los derechos de las personas con padecimiento mental o psíquico, como nuevo paradigma que los ubica irrenunciablemente como sujetos de derecho. La responsabilidad del Estado sobre el cumplimiento y la efectivización de esos derechos” (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 117).

<sup>12</sup> Según Palacios y Bariffi (2007), la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud adoptada por la Organización Mundial de la Salud en el año 2001 se presenta como un antecedente -dentro de un organismo internacional- al tratamiento otorgado a la discapacidad en el marco de la convención citada.

Del conjunto de normativas citadas en las obras de referencia de esta sección, reconozco la prevalencia de la Ley Nacional de Salud Mental N° 26. 657 y la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad y su influencia en las definiciones de las políticas públicas del sector. Entre las disposiciones que establecen estas normativas para las instituciones del área y el quehacer cotidiano de sus agentes resaltan la pertinencia del trabajo en equipos interdisciplinarios<sup>13</sup>, el reconocimiento de los derechos de las personas con padecimiento mental<sup>14</sup>, la promoción de tratamientos basados en “la integración familiar, laboral y comunitaria”<sup>15</sup> y la superación de los obstáculos del medio social a partir de un sistema de apoyos en discapacidad<sup>16</sup>.

### 1.3. Formulación del problema

Lo que pasa es que cuanto más frecuento a gente popular,  
a la gente no muy culta, más me asombra la capacidad de intuición  
y de apertura que tiene para ciertas cosas,  
que no siempre sucede con los eruditos y los hiperintelectuales.  
Julio Cortázar,  
*Revelaciones de un cronopio: conversaciones con Julio Cortázar*

Existe al parecer un conjunto de fuerzas sociales  
que desplaza estos problemas fundamentales hacia la periferia.  
Richard Sennett, *El artesano*

Teniendo como trasfondo el estado de situación de las políticas públicas e instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidades psicosociales y los servicios por ellas prestadas, el tipo de estudios sucintamente descripto en el apartado anterior definen sus problemas de acuerdo a las prescripciones normativas vigentes al respecto, señalando desajustes entre unos y otras. De esta manera, sus apreciaciones respecto a las competencias y aptitudes de quienes se desempeñan laboralmente en

---

<sup>13</sup> Ley N° 26.657. Capítulo V, Art. 8.

<sup>14</sup> Ley N° 26.657. Capítulo IV.

<sup>15</sup> Ley N° 26.657. Capítulo III, Art. 7, inc. d.

<sup>16</sup> Ley N° 26.378. Anexo A: Anexo I, Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. A su vez, en el Código Civil y Comercial de la Nación aprobado en el año 2014 y en vigencia desde el 1° de agosto del corriente se le dedica un párrafo al tema (“Sistemas de apoyo al ejercicio de la capacidad” en el Libro Primero-Parte General, Título 1-Persona humana, Capítulo 2-Capacidad, Sección 3ª, Párrafo 2).



dichas instituciones se resuelven desde una lógica semejante a partir de la ponderación de los enunciados legales en su carácter de interpelación ideológica subjetiva (Murillo, 2008). Según Susana Murillo (2008),

[l]a constitución constante del sujeto en dispositivos a través de rituales que cualifican su cuerpo es lo que se conoce como *interpelación*. Esta es una operación en la que, de modo subrepticio, el sentido coactivo y el sentido productivo del poder se asocian. La interpelación constituye subjetividad desde los ideales y aspiraciones que plasman el ideal del yo (Murillo, 2008, p. 36).

Similar punto de vista he identificado en instancias de capacitación ofrecidas a los agentes de este tipo de instituciones de las cuales he sido parte de su diseño, ejecución o he participado como destinatario en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. Esta manera de abordar el tema (sea de estudio o de enseñanza<sup>17</sup>), define el objeto de las tareas de los agentes en cuestión a partir de una delimitación formal de los derechos de las personas usuarias de las instituciones destinadas a la atención de situaciones de discapacidad psicosocial y, complementariamente, de los deberes de aquellos (o, en su defecto, del Estado<sup>18</sup>) para con ellas. A partir de esta experiencia, un dilema se me ha presentado en relación a las propuestas de investigación o de formación posicionadas entre las formulaciones de las normativas vigentes y las situaciones efectivamente reales de las instituciones, ¿qué considerar como objeto de investigación y de las capacitaciones, los enunciados mismos de la legislación en materia de discapacidad psicosocial y su efectiva o esperada capacidad de interpelación subjetiva o las habilidades que los agentes desarrollan en sus tareas cotidianas? Esta cuestión planteada al iniciarse mi proceso de investigación, me condujo a delimitar mi problema despejando algunas imágenes comunes sobre el mismo y establecer ejercicios de investigación afines (Becker, 20014b) apostando a sortear el riesgo constante de derivar en “el vicio intelectual de convertir la explicación en una humillación” (Becker, 2014a, p. 91).

Primeramente consideré que reducir el problema de estudio a cómo interpela a los agentes de estas instituciones la legislación (nacional y/o internacional) especializada en la temática, soslaya, por un lado, la labor cooperativa interpuesta entre

---

<sup>17</sup> Por cierto, cada una de las disciplinas que, con más o menos preeminencia, interviene en el tipo de instituciones como la de esta investigación, propone, para sus agentes especializados, sus maneras de definir y abordar el objeto de sus quehaceres.

<sup>18</sup> Susana Murillo (2008) señala que, entre finales del siglo pasado y principios del XXI, se ha desplazado el agente interpellador subjetivo por excelencia de la sociedad industrial, el Estado, hacia los organismos internacionales que interpellan a aquel directamente o por medio de la sociedad civil. Esta transformación que Murillo estudia en relación a organismos multilaterales de crédito, como el Fondo Monetario Internacional y, más específicamente, el Banco Mundial, puede reconocerse en cuanto a otros organismos internacionales especializados en políticas sociales como la Organización Mundial de la Salud.

ellos y, por el otro, su creación de un orden simbólico singular, una red simbólica dada y, a su vez, en permanente apertura (Murillo, 2008)<sup>19</sup>. En esta dirección, como hipótesis de partida, sostuve que esta condición colaborativa y simbólica -presente tanto en el lenguaje como en el cuerpo de los agentes- expresa la irreductibilidad de sus habilidades laborales a los marcos normativos. De esta manera, evitando el funcionamiento de dicha matriz analítica y sus “*prescripciones* exteriores a las situaciones mismas” (D’Iorio, 2010, p. 137), pretendí acceder a las características de las tareas ejecutadas por los agentes de una institución destinada a la atención de situaciones de discapacidad psicosocial, Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, a fin de reconocer, describir y analizar sus habilidades laborales. A su vez, conjeturé que es en estas habilidades de los agentes, desplegadas en una dinámica laboral cooperativa no reducible a los marcos jurídicos, donde reside, justamente, su potencia y no a la inversa, en su adecuación o no a aquellos.

Por lo cual, en la búsqueda de definición de mi problema, entiendo que, tal como escribe Gabriel D’Iorio (2010),

[n]o se trata entonces de [examinar] adecuaciones más o menos logradas a modelos prescriptivos; se trata, por el contrario, de tramitar la tremenda materialidad que atraviesa cualquier *decisión real* en tanto toda verdadera decisión implica la transformación efectiva de las condiciones de existencia (D’Iorio, G., 2010, p. 139).

Ahora bien, ¿por qué *habilidad*? y ¿qué entiendo por *habilidad*? Comenzaré por responder esta segunda pregunta recurriendo a Richard Sennett (2010), por un lado, y a Michel Hardt y Antonio Negri (2004), por el otro. Sennett (2010) en su obra *El artesano* se interroga y alega, “¿qué es exactamente una habilidad? La respuesta genérica es que habilidad es una práctica adiestrada” (Sennett, 2010, p. 53). Pero esta destreza, para Sennett, no es inmutable o dada de una vez y para siempre sino que en su repetición se abren problemas que se resuelven al mismo tiempo que emergen otros para los cuales serán necesarias soluciones nuevas, en un proceso de desarrollo sin fin. Por otro lado, además de variable, una habilidad es construida y reconstruida entre individuos operando en común. Esta condición es resaltada por Hardt y Negri (2004) cuando analizan la noción de hábito del pragmatismo norteamericano y al respecto escriben:

[E]l pragmatismo no concede la prioridad ni a lo individual ni a lo social. El motor de la producción y de la innovación está entre una y otra, en la comunicación y en la colaboración,

---

<sup>19</sup> Sin ser tema de esta tesis, otro de los elementos eludidos por esta perspectiva es la no neutralidad de las normativas y recomendaciones aprobadas y difundidas por organismos internacionales (Murillo, 2008; Merhy, 2006; Spinelli, 2010) como la Organización Mundial de la Salud, haciendo un uso analítico a-histórico y a-político de este tipo de proclamas.

actuando en común. Los hábitos no son obstáculos para la creación. (...) proporcionan la base común para que pueda darse la creación. Los hábitos forman una naturaleza que es producida y productiva al mismo tiempo, creada y creativa: una ontología de la práctica social en común (Hardt y Negri, 2004, p. 234).

Esta delimitación de la noción de habilidad responde la inquietud planteada sobre por qué he decidido utilizarla en tanto categoría central de mi estudio. En primer lugar, porque respalda, teóricamente, la remisión del problema al *hacer* compartido de los agentes de la institución de referencia bajo su doble condición de repetición y variación. En segundo lugar, porque me permitió, metodológicamente, enfocar el trabajo de campo en qué hacen y cómo los agentes de la institución diariamente, evadiendo las referencias a su adecuación o no a las normativas vigentes.

#### **1.4. Consideraciones metodológicas: entre observar y participar**

Acorde a los objetivos planteados en relación al problema de estudio delimitado, implementé una metodología de corte cualitativo que me permitiera abordarlos. Si pretendía conocer qué hacen los agentes de la institución y cómo lo hacen en virtud de reconocer y analizar sus habilidades laborales debía acceder a sus lugares de trabajo, participar junto a ellos en sus tareas diarias y reconstruir con ellos sus decodificaciones de las mismas. La observación participante y la entrevista semi-estructurada<sup>20</sup> fueron los medios que utilicé para acceder a mi objeto de investigación aunque no sin antes algunos rodeos metodológicos<sup>21</sup>.

Como profundizaremos en el próximo capítulo, en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” se pueden observar dos sectores principales diferenciados. Por un lado, los sectores de residencia de los/las usuarios/as y, por otro, los sectores de rehabilitación a los cuales concurre parte de esa población diariamente. En los primeros, denominados antiguamente “pabellones” y hoy “hogares”, ubicados en su mayoría en el predio original de la institución y, en menor medida, en el pueblo de Torres o en la ciudad de Luján, sus agentes se encargan de la asistencia médico-clínica y los

---

<sup>20</sup> Previamente a la realización de las observaciones y entrevistas, he implementado con los involucrados instrumentos de Consentimiento Informado supervisados y autorizados por el Departamento de Docencia e Investigación de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”.

Todas las entrevistas fueron registradas magnetofónicamente y desgrabadas para su análisis.

<sup>21</sup> Mis tareas de trabajo de campo se desarrollaron en dos tiempos; por un lado, entre los meses de abril y junio del año 2012 y, por otro, entre noviembre del 2013 y septiembre del 2014.

tratamientos psiquiátricos y psicológicos de los/as residentes, su alimentación, vestimenta e higiene diaria como de su vinculación o re-vinculación familiar. En los sectores de rehabilitación llamados centros de día y ubicados algunos en el predio original y otros fuera del mismo (en Torres o en Luján), sus agentes diseñan y ejecutan acciones de estimulación sensorial, cognitiva, motriz y conductual dirigidas a las/los residentes de los hogares.

En primer lugar, al definir los criterios iniciales de delimitación de la muestra de mi trabajo de campo, decidí incluir sólo agentes insertos en sectores de la institución que realizaran sus tareas diarias en contacto directo con los usuarios/as. Este primer recorte se ajustaba a la demarcación de mi problema de estudio al ser las tareas de estos agentes las que cualifican el tipo de servicio ofrecido por las instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial y, por ende, el desarrollo de sus habilidades laborales una expresión del mismo. A su vez, al proceder según este criterio e ir al encuentro con los agentes en sus tareas cotidianas, otro tamiz operó de hecho ya que quienes desarrollan sus quehaceres en contacto permanente con los usuarios/as son agentes con cierta cualificación profesional o función: enfermeras y su función asociada o como jefas del sector; maestras especiales, fonoaudióloga, psicomotricista y profesores en sus funciones técnicas, como talleristas<sup>22</sup> o de coordinación del sector; operadoras en funciones de enfermería o tallerista.

En segundo lugar, tuve que considerar mi inserción institucional previa y evitar seleccionar sectores y agentes con quienes tuviese alguna relación anterior o actual. En un primer momento, el uso de informantes clave para realizar dicha selección se tiñó de su especulación valorativa en función de propiciar mi encuentro con “gente piola”. Pasando por alto estas recomendaciones iniciales y privilegiando el desconocimiento cognitivo y personal que yo mantenía con quienes desempeñaban allí sus funciones, decidí iniciar mi trabajo de campo entrevistando a integrantes del equipo del Servicio de Terapia a Corto Plazo<sup>23</sup> de la institución. Los objetivos de estas primeras entrevistas eran conocer la organización del sector y las tareas diarias de los agentes interpelando a los entrevistados mediante preguntas directas sobre estos temas. Si bien los contenidos resultantes de estos primeros encuentros evitaban los sesgos previstos y respondían mis

---

<sup>22</sup> La función del tallerista en el Centro de Día objeto de mi trabajo de campo supone el diseño y ejecución de actividades grupales destinadas a los concurrentes y centradas en algún tipo de tarea o acción específica como, por ejemplo, la cría de animales de granja o la comunicación entre pares.

<sup>23</sup> Si bien este es el nombre formal del sector a partir de su creación a mediados de la década del 90 del siglo pasado, aún entre los agentes suele identificarse como Pabellón 3 o 3°.

inquietudes generales, aún estaban “lejos” de mi objeto de estudio. Para conocer las habilidades de los agentes debía “descender” a su mismo *nivel*, posarme sobre ellas o, mejor dicho, *en* ellas disminuyendo al máximo cualquier mediación del lenguaje oral y reflexionado, experimentarlas antes que deducirlas de algún discurso. Así fue que, a partir del resultado incompleto de estas primeras entrevistas y de las sugerencias metodológicas realizadas por mi director de tesis, decidí ajustar mis instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, privilegiando la observación como medio de acceso al objeto de estudio y, en segundo lugar, otorgando al instrumento de entrevista un carácter más abierto, pragmático y etnográfico que consistió en la petición a los agentes de relatos cotidianos en los que reconstruyeran su jornada laboral.

Repetiendo mi criterio inicial de selección de agentes y sectores institucionales para considerar en mi muestra e intentando aumentar la “cercanía” para con mi objeto de estudio, decidí participar de los espacios de trabajo de un grupo de agentes que componen el equipo de un centro de día. Una vez inserto en dicho centro, fui entrevistando a varios de ellos guiado por inquietudes que emergían de la sistematización y análisis de los registros de las observaciones de acuerdo a mis objetivos de investigación. En el transcurso de este segundo momento del trabajo de campo, registré una referencia recurrente de parte de los agentes del Centro de Día al sector de los pabellones u hogares<sup>24</sup> de la institución, tanto al caracterizar su lugar de trabajo y sus tareas como al definirse ellos mismos. Esto me motivó a volver a incluir en mi muestra a dicho sector apostando a, tal como expresa Howard Becker (2014b), “buscar la red en la que surgen y se utilizan las definiciones” (Becker, 2014b, p. 17), es decir, a conocer las auto y mutuas referencias que se tejen en las interrelaciones entre los grupos de agentes de ambos sectores. Para concretar la incorporación del sector de los pabellones en mi trabajo de campo, consideré, sin eludir los criterios nombrados anteriormente, aquellos que fueran sitios de residencia de quienes concurren al Centro de Día nombrado. Esta última condición, me permitiría reconstruir algunos trazos de las interacciones de los agentes de ambos sectores entre sí, partiendo de la existencia de un punto en común entre ellos. De este modo, mi regreso al sector de los pabellones en el

---

<sup>24</sup> Si bien formalmente los sectores antiguamente referenciados como “pabellones” hoy se denominan “hogares”, los agentes de la Colonia continuaban utilizando aquella antigua designación para referirse a ellos, reservando la categoría de “hogares” para los sectores residenciales inaugurados más recientemente (sea su ubicación geográfica al interior o al exterior del predio original de la institución). Es oportuno aclarar que al uso formal de “hogar” se le agrega, en cada caso, un nombre que ha sido elegido por sus residentes y agentes y al informal de “pabellón” se le adiciona una numeración que va del 1 al 12.

cual realicé este tercer momento de mi trabajo de campo, se vio enriquecido por las modificaciones instrumentales operadas previamente.

Así fue que, entre el segundo y tercer momento de mi trabajo de campo, me incorporé como observador en distintos tipos de talleres coordinados por agentes del Centro de Día y en actividades de asistencia a cargo de agentes de un hogar residencial de la institución. Asimismo participé de conversaciones informales entre los integrantes de los equipos de trabajo de ambos sectores y de otras actividades diarias o excepcionales como la celebración del aniversario del Centro de Día. La participación en estos espacios laborales de los agentes me permitió observar sus conductas y sus modos de comunicarse y referenciarse entre sí y con los concurrentes al Centro de Día o residentes del hogar<sup>25</sup>; su distribución de tareas; sus usos y organización del tiempo y del espacio; su aplicación de procedimientos, saberes y herramientas; los problemas que se les suscitan y las resoluciones que ensayan. Por otro lado, por medio de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a distintos agentes de ambos sectores, accedí a conocer la conformación profesional y funcional de sus equipos de trabajo; a descripciones de sus rutinas laborales, de sus problemas, modalidades y medios de resolución; y a sus valoraciones sobre sus lugares de trabajo. Esta segunda selección de los agentes entrevistados se realizó teniendo en cuenta las observaciones participantes realizadas y los criterios nombrados más arriba, incluyendo en la muestra enfermeras, operadoras y talleristas, otros profesionales y coordinadores o jefes de los dos sectores.

Durante el trabajo de campo me topé con dos desafíos que me condujeron a revisar el uso de las técnicas y a capitalizar distintas contingencias en cuanto a la “distancia” esperada al momento de la realización de las observaciones y entrevistas. Si bien antes de iniciar las primeras observaciones, mi participación prevista en las tareas de los agentes se reduciría a un “estar ahí”, principalmente observando, al momento de su ejecución las interacciones con los agentes y usuarios/as abundaron. Sea porque alguno de los concurrentes al Centro de Día me dirigía la palabra y comenzaba alguna conversación u otro se me acercaba y realizaba algún gesto o sólo me observaba; sea porque los agentes a cargo de los talleres del centro me incluían en la presentación o

---

<sup>25</sup> A fin de distinguir entre quienes asisten al Centro de Día y quienes viven en los pabellones u hogares he decidido designar a los primeros como “concurrentes” y a los segundos como “residentes” debido a las coordinadas tempo-espaciales que supone cada referencia. Mientras que para los agentes los concurrentes tienen un horario de entrada y de salida al Centro de Día y *son* de los pabellones, para los agentes de estos otros sectores son *sus* residentes por más que, de lunes a viernes, se desplacen hacia el Centro de Día y estén allí entre cuatro y seis horas diarias. Para referirme a ambos grupos indistintamente utilizo la denominación “residentes” en cuanto expresa su condición compartida en relación a la institución.

ejecución de sus tareas; sea porque, durante alguna charla informal, los agentes me interpelaban sobre mi inserción profesional; sea porque alguna de las enfermeras, al momento de servir el almuerzo, precisaba colaboración; o sea porque alguna de las mujeres residentes del hogar me tomaba de la mano e indicando la puerta esperaba que saliera con ella a pasear por el parque. Este tipo de interacciones, lejos de viciar la técnica, me permitieron fortalecerla al potenciar, por vía experiencial, mi intromisión cognitiva en las tareas diarias de los agentes y ser parte del entramado relacional del campo social de observación y análisis. De modo inverso, la cuestión irrumpía en relación a las entrevistas y charlas informales sostenidas con los agentes siendo el participar de un algo en común una condición a contrarrestar. Al considerar mi previa inserción profesional en la institución, comenzaban a aparecer los sobreentendidos en los dichos de los agentes que, apostando a una “cultura institucional” compartida, se transformaban en índices de lo incuestionado, de lo que, por obvio, no precisa ser aclarado o ni siquiera nombrado. A fin de evitar, o, mejor dicho, aprovechar estos sentidos tácitos en circulación, propicié una estrategia de interpelación de lo sobreentendido, repreguntando y evadiendo cualquier búsqueda de aprobación o consentimiento verbal o no verbal por parte de los agentes actuando un desconocimiento.

De manera complementaria a la investigación de campo, procedí a la revisión, sistematización y análisis de producciones escritas recientes (académicas e institucionales) sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca, efectuando cruces y estableciendo diálogos con los registros derivados de las observaciones y las entrevistas realizadas. En este sentido, opté por dedicar el capítulo segundo de la tesis a la caracterización de la institución y, más puntualmente, de los sectores de referencia de este estudio (centro de día y pabellón) y sus agentes. Para este propósito, el acceso durante mi trabajo de campo a los ámbitos laborales me permitió identificar los modos a partir de los cuales los agentes forjan referencias sobre sus tareas, según sean de uno u otro sector y entre sí, y definir su dinámica tanto desde el uso del tiempo y el espacio como desde la construcción de ambientes materiales y simbólicos y las interacciones entre los agentes y los concurrentes o las residentes. Considerando que, tal como escribe Becker (2014b), estos “‘detalles de fondo’ son mucho más importantes que un mero trasfondo, no son una nota de color local para dar cierto aire de verosimilitud. Son las *condiciones* ambientales en las que existen las cosas que estudiamos” (Becker, 2014b, 80), que, a su vez, según este estudio, trascienden dicho estatus.

De la profundización analítica sobre el cruce de registros según las unidades observacionales delimitadas, me fue posible reconocer cuatro dimensiones en las habilidades laborales desarrolladas por los agentes (organizacional, comunicativa, cognitiva y afectiva) que presento en el capítulo tercero haciendo uso de una operación interpretativa de diferenciación. En el capítulo cuarto, señalo dos condiciones transversales a las habilidades desplegadas por los agentes, contingencia y reciprocidad, que me permiten demarcar sus atributos necesarios (adaptación y flexibilidad) mediante un ejercicio inverso de identificación y agrupación de analogías. Por último, en el capítulo quinto amplío la caracterización de las habilidades de los agentes a partir de ciertos elementos emergentes de dichos registros sobre su objeto, las herramientas puestas en juego para su abordaje y los problemas que suscita.



## ***Capítulo II Perspectivas sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”: ¿qué es, cómo es y debería ser, quiénes la habitan, o qué y cómo se hace en ella?***

A fin de caracterizar el escenario institucional de referencia de mi investigación, en este apartado recorro distintas descripciones de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” realizadas durante los últimos diez años. En diferentes publicaciones académicas y en documentos institucionales las denominaciones de asilo, colonia, neuropsiquiátrico, “institución total” o depósito de personas<sup>26</sup> se entrecruzan con referencias al Programa de Reforma del Modelo de Atención y Rehabilitación Integral (2005-2007) de la institución ofreciendo varias interpretaciones, a veces yuxtapuestas, de su dinámica. A la par reseño, de las investigaciones realizadas sobre la institución, las consideraciones sobre quienes trabajan y sobre quienes viven en ella. Mediando el capítulo, describo y analizo las dinámicas laborales de los sectores de la institución seleccionados para la realización del trabajo de campo de mi investigación (centro de día y pabellón) a partir de sus semejanzas, diferencias y puntos de intersección y desconexión entre sí, considerando los sentidos atribuidos por los agentes a sus tareas y su distinción entre uno y otro sector. Con esta finalidad, caracterizo los modos de organización de las actividades diarias tanto en el Centro de Día como en el Pabellón y presento las maneras de circular y permanecer de los agentes y concurrentes o residentes entre los espacios de cada sector, deteniéndome en la constante construcción colectiva de ambientes de *trabajo* y de *asistencia* por parte de los primeros. Por último, reconstruyo los encuentros y desencuentros laborales entre los agentes del Centro de Día y del Pabellón apreciando que esta delimitación sectorial constitutiva de la actual dinámica institucional no se reduce a una diferenciación geográfica sino que involucra una selección y obturación de conexiones laborales que configura una modalidad de cooperación entre los agentes de ambos sectores.

---

<sup>26</sup> Es común encontrar en los análisis sobre las instituciones destinadas a la atención en discapacidad psicosocial asociaciones entre ellas, las prisiones y los campos de concentración; por ejemplo, ver Raúl Zaffaroni en Prólogo a Galende, E. y Kraut, A. (2006). *El sufrimiento mental. El poder, la ley y los derechos* (pp. 7-14). Buenos Aires: Lugar.

## 2.1. Qué y quién dice qué cosa de la Colonia

Michel Foucault (2004), al caracterizar el surgimiento del asilo durante el siglo XIX en Inglaterra y Francia, señala algunas diferencias entre ambos países. En la apuesta inglesa reconoce el lugar otorgado a la religión en la cura del loco y la ligazón de esta acción terapéutica con la instauración de un ambiente de encuentro entre el hombre y la naturaleza, al mismo tiempo que un desplazamiento desde la coerción física del loco al principio del *selfrestraint* a partir del cual su trabajo y la observación que otros hacen de él se vuelven elementos determinantes de su tratamiento. Por otra parte, Foucault (2004) identifica en la experiencia francesa la introducción en el asilo de los valores sociales del trabajo y la familia y su correspondiente operatoria moral como medio de curación activado en la relación entre internos, médicos y vigilantes. Por último, como punto de cruce entre ambos procesos europeos, remarca la elevación -no científica sino moral y social- del médico y la irrupción de la idea de enfermedad mental. Así es que para Foucault el asilo se configura como

un microcosmo donde están simbolizadas las grandes estructuras de la sociedad burguesa y de sus valores: relaciones Familia-Hijos, alrededor de la doctrina de la autoridad paternal; relaciones Falta-Castigo, alrededor de la doctrina de la justicia inmediata; relaciones Locura-Desorden, alrededor de la doctrina del orden social y moral (Foucault, 2004, II, p. 257)<sup>27</sup>.

La creación de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” a principios del siglo XX no fue ajena a estas experiencias y concepciones europeas, sino más bien que en diálogo con ellas sus propulsores definieron su ubicación geográfica, su disposición y funcionamiento internos, sus objetivos y medios terapéuticos. La Colonia, hoy dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, se encuentra ubicada en la localidad de Torres, Luján, Provincia de Buenos Aires e inició su función institucional, estando Domingo Cabred al frente de la Comisión Asesora de Asilos y Hospitales Regionales, como “Asilo Regional Mixto de retardados” en el año 1915, bajo una modalidad de “autosuficiencia en el plano económico y autonomía en el manejo administrativo financiero” (Rossetto y de Lellis, 2007, p. 226). Según Jorge Rossetto<sup>28</sup> y Martín de Lellis,

el proyecto y plan de acción en que se sustentaba esta organización respondía a las dos

---

<sup>27</sup> Es oportuno señalar que algunas de estas apreciaciones son revisadas por el propio Foucault en su Clase del 7 Noviembre de 1973 editada y publicada en *El Poder Psiquiátrico* (pp. 15-34). Trad. Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

<sup>28</sup> Jorge Rossetto se desempeñó durante el período 2004-2015 como Director-Interventor de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”.

dimensiones fundamentales de la institución asilar:

[1] Reconocer como principal antecedente los trabajos de aquellos pioneros que adoptaron un método de tratamiento moral y humanitario para los pacientes con trastornos mentales.

[2] Dar un tratamiento médico-pedagógico que permitiera la rehabilitación social a través del trabajo, así como el autoabastecimiento de la Institución, ya sea en talleres donde desarrollarían tareas manuales y oficios, o bien en el campo, mediante el cultivo de la tierra (Rossetto y de Lellis, 2007, p. 227).

Asimismo, Rossetto y de Lellis (2007) advierten que, desde su fundación, se ha producido un desplazamiento de fines en la institución vinculado a la inestabilidad político-institucional, las transformaciones del perfil epidemiológico y demográfico de la población asistida, la instauración de dispositivos de puertas cerradas, la decaída del modelo pedagógico y laborterapéutico y la ausencia de una política de recursos humanos. En relación a este diagnóstico, la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” atravesó, a partir del año 2004, un proceso de reforma del modelo de atención sustentado en una “perspectiva de protección y defensa de los derechos humanos del paciente con sufrimiento mental” (Rossetto y de Lellis, 2007, p. 230). Esta reforma se tradujo en la definición de objetivos institucionales de rehabilitación integral, reinserción social y de fomento de tratamientos ambulatorios, explicitados en el Programa de Reforma del Modelo de Atención y Rehabilitación Integral de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” (2005-2007).

En otro escrito, “El modelo asilar y su transformación desde el enfoque de derechos. El caso de la Colonia Montes de Oca”, de Lellis junto a Di Nella (2012) presentan algunas características identificadas sobre la dinámica de la institución al momento de iniciarse la mencionada reforma en el año 2004. Entre ellas resaltan la burocratización, la “privatización o familiarización del ámbito público”, “la institucionalización extrema del personal” y condiciones institucionales que producen “efectos violatorios sobre los derechos humanos de los pacientes” (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 113). Por su parte, la reforma propuesta, según estos especialistas, se estructuró desde la referencia a directrices definidas en leyes y recomendaciones nacionales e internacionales sobre la atención en discapacidad psicosocial, la creación de nuevos ámbitos de asistencia y rehabilitación, la “ampliación en los niveles de ciudadanía” (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 114) de las personas asistidas y la revisión de las prácticas asistenciales por parte de los mismos agentes. Para estos especialistas en la materia,

[e]l trabajo sobre estos temas con personal de las instituciones asilares introduce una nueva forma de abordar los principios que regulan la atención en Salud Mental, procurando incluir una

perspectiva que subordine la acción técnica y profesional al derecho de la persona con padecimientos mentales por recibir -en manos de personal calificado- el tratamiento menos restrictivo, alterador e invasivo posible que corresponda a sus necesidades de salud y a la protección de la seguridad de terceros (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 122).

En relación al proceso de reforma implementado en la Colonia, en la obra ya citada del MDRI y CELS (2008) se resalta la diferencia entre el estado de inactividad observado en las personas residentes en la institución a partir de visitas realizadas durante los años 2004 y 2005 y otra visita efectuada en el 2007 en la cual “pudo observarse que la mayor parte de las personas internadas estaban involucradas en actividades” (MDRI y CELS, 2008, p. 86). También en esta publicación se destacan las iniciativas de transformación institucional expresadas en la creación de centros de día, casas convivenciales y un programa de externación.

Entre quienes han realizado sus investigaciones en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” reconozco otras maneras de describirla. Juan Antonio Seda (2011) no duda en citar a Erving Goffman y su clasificación de “instituciones totales” al momento de referirse a la institución, al mismo tiempo que señala su condición de *depósito* de personas. Asimismo, identifica, por un lado, la incompatibilidad que se presenta entre la “asistencia total” (Seda, 2011, p. 86) ofrecida a los residentes por parte de la institución y las habilidades sociales desarrolladas por ellos y, por otro, la operación de delegación de autoridad en ciertos espacios institucionales hacia residentes devenidos en referentes en tanto modalidad de control sobre el grupo de pares. Por su parte, Silvia Balzano (2007a) sostiene que la Colonia se organiza a partir de “un modelo asilar de atención, más orientado a custodiar al paciente que a crear las condiciones de tránsito para la vida comunitaria” (Balzano, 2007a, p. 339) y reconoce una tensión entre la reforma propuesta por la administración y el personal de la institución.

La administración actual ha comenzado a impulsar una serie de cambios que apuntan, por un lado, a dejar de infantilizar a los pacientes, evitando el control paternalista que se ha ejercido históricamente con el discapacitado mental y, por el otro, a mostrar a través de hechos que lo custodial y lo terapéutico raramente van de la mano (Balzano, 2007a, p. 350).

En otro de sus artículos, la antropóloga citada se pregunta “¿Por qué hablamos de un modelo de atención asilar?” (Balzano, 2007b, p. 32) y responde referenciándose en el Programa de Reforma del Modelo de Atención y Rehabilitación Integral de la institución del año 2004:

Porque la Colonia mantiene al paciente por un elevado tiempo de estadía en la Institución, por su falta de contacto con el mundo externo, por la escasa ocupación de los pacientes en actividades

laborales o de la vida cotidiana, que se compensa con terapia medicamentosa” (Balzano, 2007b, p. 32).

Por otra parte, en un artículo sobre el Síndrome de Desgaste Laboral Crónico en el personal de enfermería de la institución, Balzano (2011) diferencia, como tendencias institucionales, un modelo asilar y su funcionamiento custodial y otro bio-psico-social orientado a la promoción de la autonomía del residente y a su atención personalizada.

Más recientemente, el Plan Estratégico 2013-2015 de la Colonia establece en su misión:

*Ser una institución destinada a brindar atención integral a la población en general y propiciar la rehabilitación e inclusión social de personas con discapacidad intelectual y padecimientos mentales, siendo referente para la atención dentro del área programática de influencia y como referente técnico nacional coparticipe en la definición e implementación de políticas específicas en el área* (Plan Estratégico 2013-2015 de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, p. 10).

Este plan incluye entre sus lineamientos específicos organizar y capacitar a los agentes de la institución en lo relativo a estrategias de abordaje en situaciones de padecimiento mental y discapacidad intelectual, tales como el armado de circuitos asistenciales comunitarios y en red, la rehabilitación psicosocial, la reinserción social y la coordinación y comunicación entre los diferentes actores institucionales.

Recapitulando, apreciamos que estas caracterizaciones realizadas desde variados puntos de vista sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” coinciden, al delimitar las peculiaridades de su dinámica institucional, en señalar una tensión o contradicción entre su condición de *asilo*, *colonia*, *institución total* o *neuropsiquiátrico*<sup>29</sup> y el Programa de Reforma del Modelo de Atención y Rehabilitación Integral del año 2004, asociando esta distinción a determinados espacios físicos, experiencias y fundamentos.

---

<sup>29</sup> Balzano (2012) conjuga dos de estas cualidades al nombrar a la institución como *colonia neuropsiquiátrica* aunque establece, siguiendo a Rossetto y de Lellis (2007), una diferencia entre la propuesta fundacional de la institución y el deslizamiento de sus objetivos iniciales durante el transcurso del siglo pasado, llegando a constituirse en un “sitio de reclusión, sin objetivo terapéutico alguno” (Balzano, 2012, p. 102). Asimismo identifica que “hacia mediados de la década del setenta del siglo pasado, el perfil de la Colonia como granja empezó a cambiar para acentuar su carácter de hospital psiquiátrico” (Balzano, 2012, p. 107).

## 2.2. Sobre quienes trabajan y quienes viven en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”

En las investigaciones y publicaciones recientes sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” he hallado algunas enfocadas hacia el mundo de las personas que residen en la institución (Balzano, 2005, 2007a, 2007b; Seda, 2011) y otras concentradas en los agentes ejecutores de los servicios ofrecidos en la misma (Balzano, 2011, 2012; Wood, 2013, 2014; de Lellis y Di Nella, 2012)<sup>30</sup>.

Entre las del primer grupo, Juan Antonio Seda (2011) en su estudio sobre las prácticas y representaciones de las personas que residen en la institución, resalta su capacidad creativa, sus competencias comunicativas y sus intercambios sociales. Alrededor de estos intercambios sociales (de bienes y prestaciones), este antropólogo identifica el establecimiento de normas informales y la puesta en acto de ciertas aptitudes entre los residentes. Más puntualmente, señala que los “intercambios fundan y constituyen relaciones” (Seda, 2011, p. 85) siendo índices de las competencias sociales de los residentes y de desigualdades jerárquicas entre ellos.

Por otra parte, Seda al describir un conjunto de acciones desarrolladas por un grupo de profesionales de la institución las clasifica como “actividades de desarrollo cognitivo, específicamente para (...) pacientes ‘*que no salen*’” (Seda, 2011, p. 60), de despliegue de competencias comunicacionales que apuntan a contrarrestar la declinación de los intercambios sociales de las personas internadas. Al respecto escribe que el propósito de los profesionales es “utilizar dispositivos pedagógicos para la estimulación y el desarrollo de habilidades sensoriales, motricidad individual y vínculos grupales” (Seda, 2011, p. 61). En este sentido, Seda detalla sobre los agentes a cargo de una actividad con un grupo de residentes:

Las órdenes de los empleados, en general, se asemejan a las de docentes hacia niños pequeños, utilizando un sereno tono de voz y sin alterarse por las insistencias, los ruegos o incluso el llanto de los pacientes, a quienes en todo momento tratan de calmar (Seda, 2011, p. 63).

Asimismo, entre el tipo de acciones propuestas por los coordinadores de la actividad hacia el grupo de participantes, Seda (2011) identifica tareas en equipo, de motricidad y coordinación, de relajación y de manipulación manual combinadas o

---

<sup>30</sup> Durante el año 2014 se encontraban en curso otras dos investigaciones en la institución tituladas “La implementación de Clozapina en el tratamiento de usuarios con Discapacidad Intelectual de la Colonia Nacional Dr. Manuel Montes de Oca” y “Condiciones de producción de subjetividad en la infancia. Un entrecruzamiento entre las instituciones clínicas y el Psicoanálisis en Argentina (1946-1955)”.

separadas e individuales o grupales. La estimulación sensorial, motriz y comunicacional y la permanente modificación de las reglas distinguen estas tareas de los agentes señaladas por Seda.

Por su lado, Silvia Balzano<sup>31</sup> (2005) analiza un proceso de significación institucional alrededor de la expresión “colonización” en tanto “adquisición de una cosmovisión, conjuntamente con una serie de hábitos, que se generan en el adentro de [la institución]” (Balzano, 2005, p. 29). A partir de los rasgos de socialización agrupados bajo esta denominación de “colonización” se describen, según Balzano, tanto a pacientes como al personal. Pero el eje central de ese trabajo de Balzano (2005) ronda sobre el papel que cumplen las habilidades funcionales (por sobre la condición cognitiva) en los procesos identitarios de un grupo de mujeres residentes en la institución.

En lo que respecta al personal de la Colonia, Balzano (2007a) reconoce en sus actividades, por un lado, las relacionadas con “dar cuenta de la buena salud del paciente [y] también de su ‘buena conducta’” a cargo del equipo médico y, por el otro, “la evaluación de las condiciones que tiene la familia para poder suministrar al paciente un ambiente lo suficientemente apacible para poder insertarlo en el seno familiar” (Balzano, 2007a, pp. 344 y 347) bajo responsabilidad del Departamento de Servicios Sociales. Asimismo, identifica ciertas interacciones entre el personal asistente y las residentes en las actividades diarias realizadas en la institución. Más específicamente, Balzano se dedica en otras dos publicaciones (2011, 2012) al personal de enfermería. En uno de sus artículos se ocupa del Síndrome de Desgaste Laboral Crónico (o Síndrome de Burnout) a partir de un análisis de las percepciones de los agentes sobre sus condiciones laborales (Balzano, 2011). Acerca del tipo de actividad que la labor de la enfermería psiquiátrica supone, esta investigadora identifica una combinación de dos aspectos, “los psicosociales y existenciales del arte de cuidar” y los “técnico-instrumentales” (Balzano, 2011, p. 16). Al relacionar capacitación del personal de enfermería y atención de los residentes, Balzano afirma que “[e]l adiestramiento y la formación académica llevan a una mayor conciencia en lo que respecta a las necesidades de la persona con discapacidad mental” (Balzano, 2011, p. 13). Concluyendo, la antropóloga desacredita una correlación entre el tipo de padecimiento

---

<sup>31</sup> Mientras que la investigación de Seda tiene como población objeto a hombres residentes en la institución, el estudio de Balzano se concentra en mujeres.

de los residentes de la Colonia y el desgaste emocional en tanto indicador del Síndrome de Burnout del personal de enfermería. Y agrega:

La progresiva capacitación (...) los enfrenta a la paradoja de cumplimentar con los requerimientos institucionales, pero genera una sensación de impotencia frente a la imposibilidad de cumplir con las necesidades que cada persona requiere (Balzano, 2011, p. 17).

En su otro artículo, Balzano (2012) se aboca a la relación entre la invisibilización del quehacer del enfermero y su identidad colectiva. Reconoce entre el personal de enfermería una relación afectiva y de cuidado establecida con los residentes de la institución, resaltando la operación de compartir con ellos lo íntimo y su adecuación para lo público; pasaje en el cual se efectiviza la invisibilización de su práctica disciplinar<sup>32</sup>.

Por otro lado, Lucía Wood (2013) en una investigación realizada durante los años 2012-2013<sup>33</sup> se propuso analizar las prácticas de los trabajadores a partir de la reforma institucional iniciada en el año 2004, ajustando su interpretación del tema a las coordenadas de las normativas nacionales e internacionales en salud mental y discapacidad y a las adecuaciones correspondientes de las políticas públicas e institucionales del sector. Desde similar operación interpretativa, de Lellis y Di Nella (2012) caracterizan al personal de la Colonia a partir de su “institucionalización extrema” (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 113), su aceptación de condiciones laborales desventajosas y violaciones a los derechos humanos de las personas asistidas y su nula articulación con referentes extra-institucionales y su fragmentación en los equipos de trabajo. En sus palabras, “un personal -en general- poco receptivo ante propuestas innovadoras, de escasa capacitación en servicio y con un proceso avanzado de institucionalización” (de Lellis y Di Nella, 2012, p. 115).

Sintetizando, las investigaciones centradas en los residentes o en los agentes de la institución de referencia resaltan la relevancia que adquieren las relaciones interpersonales entre quienes comparten la dinámica institucional (sean relaciones entre residentes, entre agentes o entre residentes y agentes). A su vez, son señaladas -directa o

---

<sup>32</sup> A su vez identifica que “la identidad laboral del colectivo permanece, (...), fortalecida en función de contribuir a la dignidad del otro, construyendo una fuerte cultura organizacional en la que identifican a un nosotros versus un ellos no-enfermero” (Balzano, 2012, p. 115). Durante mi investigación, varias de las enfermeras entrevistadas remarcaron una diferencia entre ellas y los denominados “operadores” incorporados recientemente al personal de la institución.

<sup>33</sup> Esta investigación realizada por la Licenciada en Psicología Lucía Wood, denominada *Prácticas en Salud Mental y Discapacidad. Cambios en el marco de un proceso de reforma institucional. El caso de la Colonia Nacional Dr. Montes de Oca*, no ha sido publicada aún.



indirectamente- habilidades organizativas, comunicativas, afectivas y cognitivas interpuestas por los agentes en dichas relaciones intersubjetivas.

### **2.3. Centro de Día**

El Centro de Día de referencia en este estudio forma parte de los dispositivos de rehabilitación de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. Es el primer centro de día puesto en funcionamiento en esta institución a partir del programa de reforma del año 2004 y está ubicado afuera del predio principal, a trescientos metros aproximadamente de la portada. Se ingresa por un portón de hierro y está rodeado por ligustrinas que hacen de límite vegetal entre el interior y el exterior del centro. Dicho acceso es del ancho de una entrada vehicular y, en paralelo, atraviesa un sendero que conecta el centro con la portada de la Colonia hacia un lado y con el pueblo de Torres hacia el otro. Entre el centro y el pueblo hay otros trescientos metros que lindan con terrenos pertenecientes a la institución<sup>34</sup>.

En la puerta del centro hay un cartel en el cual se lee su nombre. Traspasando el portón de entrada un tinglado cubre una superficie de cemento de unos treinta metros de largo y diez de ancho aproximadamente. Debajo del tinglado hay mesas, bancos (algunos pintados de varios colores) y sillas; cuelgan del techo adornos coloreados a modo de banderines. A sus dos costados, mediados por franjas de jardines, se levantan construcciones de madera con techo a dos aguas pintadas de varios colores (amarillo, naranja, rojo) en las cuales funcionan una oficina, una cocina, talleres y una sala de estar con televisión. Estos espacios cerrados poseen puertas que comunican con el patio techado y ventanas que dan a patios contiguos arbolados. Esta construcción de madera forma un semicírculo alrededor del espacio cubierto por el tinglado. En sentido opuesto a la entrada, uniendo los sectores laterales (oficina, cocina, salones) hay un pasillo con ventanas y puertas que conecta los patios interno y trasero, en el medio del cual se encuentran los baños y en un extremo el comedor con mesas, bancos y una piletta de cocina. Hay baños para los concurrentes (de hombres y de mujeres) y un baño único

---

<sup>34</sup> Recientemente se ha comenzado a construir en este sitio un centro de salud a fin de trasladar ciertos servicios médicos de la institución y, de este modo, ofrecer una diversa atención ambulatoria a usuarios no tradicionales de la misma.

para el personal. Detrás de este sector, en el patio trasero, se encuentran instaladas una granja y una huerta.

El equipo del centro está compuesto por diez agentes (hombres y mujeres) y presenta cierta estabilidad en su conformación, aunque la antigüedad en la institución y la formación de cada uno de sus miembros es variada (algunos trabajan hace treinta años, otros hace menos de cinco; algunos ingresaron con alguna formación vinculada a la atención de personas con discapacidad psicosocial mientras que otros con una experiencia artística o en oficios). Lo integran una coordinadora, una secretaria, una enfermera, una operadora y acompañante terapéutica, un profesor de educación física, una docente especial, una profesora de danzas, dos responsables de granja, una fonoaudióloga y un kinesiólogo<sup>35</sup>. Algunos de ellos asisten al centro de lunes a viernes, mientras que otros lo hacen dos o tres veces por semana. Más allá de sus disciplinas y funciones específicas, la mayoría de los integrantes del equipo comparten la tarea de planificar, coordinar y evaluar los talleres que se ofrecen en el centro a los concurrentes. No hay en el equipo del centro profesionales de psiquiatría, psicología y trabajo social.

La actividad principal del Centro de Día son los distintos talleres que coordinan los agentes para los asistentes<sup>36</sup>. Al momento de la realización de mi trabajo de campo, concurrían al centro alrededor de cuarenta y cinco personas de ambos sexos (siendo hombres la mayoría) y de edad heterogénea desde diferentes sectores residenciales de la Colonia ubicados en su predio original y en la localidad de Torres. Su conformación como grupo de concurrentes presenta cierta continuidad en el tiempo a tal punto de que varios de los agentes coinciden en que “ya los conocemos”. Algunos de ellos asisten de mañana solamente y otros mañana y tarde. En los distintos tipos de talleres<sup>37</sup> (huerta u horticultura, mantenimiento de jardín, educación física, estética, bijouterie, reciclado, comunicación o reflexión, granja, danzas, panadería, cocina saludable, salidas terapéuticas) participan grupos de variada cantidad de asistentes (de entre tres o cuatro hasta diez o quince en cada uno). Estos talleres están organizados a lo largo de la jornada de lunes a viernes e intercalados entre el desayuno, “la hora del mate”, el almuerzo, la merienda y la retirada de los asistentes. El cronograma formal diario se

---

<sup>35</sup> Todos los integrantes del equipo del Centro de Día dependen de la Dirección Asistente de Rehabilitación Psicosocial y Reinserción de la institución. De esta dirección también dependen los agentes asignados al Servicio Social, entre ellos los trabajadores sociales.

<sup>36</sup> Esta manera de denominar a los destinatarios de las actividades del centro es propia, mientras que los agentes se refieren a ellos en tanto “muchachos”, “concurrentes”, “chicos” o “pacientes”.

<sup>37</sup> Ante la variedad de talleres realizados en el Centro de Día, es posible agrupar las actividades desarrolladas por los agentes con los concurrentes en físicas, manuales, de comunicación y/o expresión, artísticas y sociales.

divide en el desayuno al ingresar, luego (9, 30hs) comienzan los talleres seguidos (10, 30hs) por “la hora del mate”, desarrollándose a continuación (11 a 12hs) otra serie de talleres. Al mediodía los concurrentes almuerzan y posteriormente comienzan los talleres de la tarde, mediados por la merienda, hasta las 16hs.

## 2.4. Pabellón

Los sectores residenciales designados por los agentes como “pabellones”, formalmente catalogados como “hogares”<sup>38</sup>, son los más antiguos de la institución y están ubicados en su predio original, en el “adentro” institucional. Arquitectónicamente, son edificaciones tipo chalets de uno o dos pisos. Los circunda una galería y algunos están pintados de varios colores. Entre ellos se conectan senderos de asfalto que confluyen al camino central de ingreso a la Colonia. La distancia entre un pabellón y otro es variada pero no menor a setenta metros aproximadamente. Su población residente se distingue por sexo y diagnóstico y sus equipos de agentes están compuestos por psiquiatras, psicólogos, médicos clínicos, trabajadores sociales, enfermeros y, en menor medida, operadores<sup>39</sup>. Los agentes de enfermería y operadores de los pabellones referenciados en este estudio son, en su mayoría, mujeres. Los procedimientos de salud (diagnósticos, tratamientos) y legales (confección de informes interdisciplinarios) son parte de las tareas realizadas por los agentes de este sector. De esta manera se brinda atención médica y psico-social a sus residentes, incluyendo prestaciones vinculadas a actividades diarias y recreativas en coordinación con los centros de día de la institución.

Al Pabellón seleccionado durante mi trabajo de campo como referente principal de este sector residencial, se accede por un sendero de asfalto derivado del camino de ingreso a la institución. Ubicado a unos doscientos metros de la entrada es, como el resto de las edificaciones originales, una construcción tipo chalet con una galería que rodea su circunferencia. La pintura de las paredes externas está descolorida. Funcionalmente ha sido dividido en tres pisos (planta baja, primer y segundo piso) denominados “hogares” hace, aproximadamente, cinco años. Cada hogar posee un

---

<sup>38</sup> Los agentes reservan la denominación de “hogares” para los sectores residenciales que funcionan en espacios físicos diferentes a los chalets de los pabellones.

<sup>39</sup> Un grupo de agentes recientemente incorporado a la institución se agrupa bajo la figura de *operador*, diferenciándose de la de *enfermero*. Mientras que la tarea del enfermero se asocia a la supervisión clínica, farmacológica y de actividades diarias *dentro* de los pabellones, la del operador se relaciona con acciones de rehabilitación en dispositivos *alternativos* al pabellón (hogares, centros de día).

nombre distinto<sup>40</sup>. Antes de esta división interna del sector, funcionaban en planta baja las oficinas del personal y en los pisos las habitaciones de las residentes<sup>41</sup>. Actualmente cada piso tiene su personal, sus residentes y sus habitaciones. Entre los tres pisos reside un total de 50 mujeres cuyo promedio de edad es de 57 años. Los tres pisos poseen una distribución similar de los espacios internos. Una sala de estar y comedor con sillas y mesas, las habitaciones y baños a los laterales y las oficinas del personal -en sentido perpendicular- al medio de la sala. Las paredes internas están pintadas de color blanco y rosa. Los pisos están limpios<sup>42</sup> y el mobiliario -que no es abundante- ordenado. En las habitaciones de los pisos primero y segundo sólo hay camas y algunos armarios idénticos entre sí. No hay objetos tirados. Las camas están tendidas. Hay ropa lavada colgada en tendederos. Los techos son altos y las puertas y ventanas de madera. Las ventanas tienen postigones y cortinas. Suele haber alguna paloma revoloteando al interior de los pisos.

En cada uno de los pisos del Pabellón trabaja un grupo de enfermeras y operadoras bajo la coordinación de una jefa de enfermería. Su tarea específica es asistir a las residentes -con mayor o menor celo según las capacidades de cada una- en sus actividades diarias: desde bañarse, cambiarse, peinarse y comer hasta cortarles y pintarles las uñas, servirles la comida y darles de comer a quienes no lo hacen por su cuenta, cambiarles los pañales, realizarles tratamientos para la pediculosis, acompañarlas a los controles médicos y ayudarlas a descender por las escaleras cuando precisan salir del sector. Además, tienden las camas y lavan la ropa, retiran insumos diarios, trasladan muestras médicas de las residentes e informan a los centros de día si alguna de ellas no puede asistir. Los profesionales de psiquiatría, psicología, trabajo social y medicina clínica asisten al sector dos o tres veces por semana y realizan sus tareas en los tres hogares o pisos manteniendo una relación transversal con las agentes de enfermería y operadoras. De este modo, son distinguibles dos grupos de trabajo; enfermeras y operadoras, por un lado, y profesionales de trabajo social, psiquiatría, psicología y medicina clínica, por el otro. Mientras que los primeros asisten a las mujeres residentes diariamente durante una jornada de seis horas, los segundos

---

<sup>40</sup> No es común que los agentes de este sector llamen a los diferentes pisos por su cualificación o nombre de hogar, más bien lo hacen a partir de su *antigua* denominación (“pabellón”) diferenciando sus divisiones por su condición espacial (“planta baja”, “primer piso”, “segundo piso” o “abajo”, “arriba”).

<sup>41</sup> Las agentes de este sector se dirigen a las mujeres residentes por sus nombres o se refieren a ellas como “chicas”, “nenas” o “pacientes”, a veces utilizando diminutivos.

<sup>42</sup> En las observaciones realizadas he encontrado trabajando a personal dependiente del área de limpieza de la institución bajo gestión privada que, sin formar parte de los equipos de cada sector, suele estar asignado a alguno de ellos.

sostienen uno o dos encuentros semanales con ellas mediados por sus respectivas competencias profesionales.

## **2.5. Poner en actividad y asistir**

*Poner en actividad o a trabajar y asistir o acompañar* a los concurrentes o residentes son referencias frecuentes entre los agentes sobre el sentido otorgado a sus tareas; las primeras utilizadas para clasificar las realizadas en el Centro de Día y las segundas en el Pabellón. Al interrogar a una de las jefas de enfermería del Pabellón sobre si las residentes asisten a algún centro de día, contesta afirmativamente y establece una diferencia entre los centros.

*A uno [centro de día] van a tomar mate, hacen lo mismo que acá [afirma comparativamente pero se sobreentiende que la invectiva es para con el centro]; en otro trabajan, hacen cosas para vender y luego dividen lo que obtienen.*

En otra ocasión, en una de mis visitas al Centro de Día, la coordinadora se acercó a uno de los talleristas y le solicitó, en tono firme y en referencia a uno de los concurrentes que estaba sentado a unos metros, “¡Dale una actividad!”. Será ella misma quien clarificará en palabras la centralidad que adquiere la *actividad* en la dinámica del centro.

*Si esta persona no tiene un mínimo de atención, [como para] poder sostener un mínimo de actividades... no puede venir... no puede venir... hay muchachos que quizás quedaron de una época donde las actividades eran diferentes que hay que empezar a crearle actividades, porque no van a dejar de venir, porque tampoco nos permiten que no vengan más, entonces hay que crearle actividades.*

Ahora bien, esta atención puesta en la *actividad* también alcanza a los agentes mismos del Centro de Día y su coordinadora advierte sobre el riesgo de discontinuarla o de su opuesto, la inactividad.

*Si vos un día no hiciste la actividad... una horita más te quedas... otra horita más... vos mismo sabes al otro día lo que te cuesta levantarte a las nueve para ir a hacer la actividad... entrás a la chatura y cuesta un montón... y todos necesitamos otro... no es porque es vago, otro que te diga “che, vamos”.*

*Yo tengo los dos salones ocupados y con el grupo de pacientes no necesito más personal, no es que pedía por pedir, porque pedir gente de más te complica a vos, porque también tenés gente sin hacer actividad.*

Por su parte, *asistir*, en tanto quehacer principal de los agentes de los pabellones, supone, como lo expresa una de las enfermeras un determinado encadenamiento de acciones:

*Empiezo con la medicación, la hidratación hasta la una, una menos diez, por ahí puede ser que una y cinco, una y diez llegue el almuerzo (...) Después empiezo con el almuerzo. (...) acá tenemos pacientes que hay que asistirlas también, en tema comida, en tema merienda. Eh... bueno, las chicas que... son asistidas comen en una sola mesa. Las demás comen solas. Bueno después que comen les vuelvo a dar más agua (...) Después las voy higienizando, porque acá tenemos chicas en silla de ruedas también, ¿viste? Ella, por ejemplo, no se deja ni zapatillas ni vestido, solamente un camisón, pañales no usa. Eh... le cambio la ropa, le cambio los pañales, le enjuago la carita con las manos. Y cada cual a su camita. Ella no porque no... no se queda ella. Es una nena que va y viene, es una nena que va deambulando constantemente. Bueno duermen su siestita. El tiempo que están descansando... eh voy a lavar la vajilla, ya pongo el lavarropas a funcionar hasta las tres, tres y cuarto, tres y veinte ya empiezo a levantarlas. Las vuelvo a acomodar en la silla, cada cual en su mesa. Y tres y media más o menos llega la leche. Y otra vez, el pancito picado que allá lo tengo en la bolsita ya preparado, ¿viste? Hay algunas pacientes que toman Ensure<sup>43</sup>, le damos el Ensure (...) ya para esto se hacen las cuatro, cuatro y algo. A las que se puede higienizar, se higienizan. Bañándolas digamos, ¿no? Las bañamos.*

Este mismo énfasis entre *poner en actividad* o *a trabajar* y *asistir* o *acompañar* según el sector manifestó uno de los agentes del Centro de Día con quien, mientras mantenía una conversación, fuimos interrumpidos varias veces por uno de los concurrentes. Frente a esta conducta, el agente le pide que se retire y, seguidamente, lo convoca a realizar una tarea pero el asistente se niega; ante esta reacción el agente me interpela, “¿Viste?!”, involucrándome en la comprobación de cierta actitud del asistente a no querer trabajar. Otra integrante del Centro de Día, en relación a esta apuesta al trabajo de los concurrentes, refiere haberse sorprendido por la predisposición de uno de ellos a la realización de actividades en comparación a su actitud en la casa de convivencia.

*Porque, ponele, que sé yo [Daniel]<sup>44</sup>, él como que no hacía nada y veo que acá trabaja. Y era decirle “[Daniel] barré”, que era la única tarea votada que tenía. Teníamos un cronograma, por ejemplo, de lunes a sábado. Quién lavaba los platos, quién levantaba la mesa, quién ponía la mesa, quién barría, quién pasaba el trapo, quién limpiaba la pieza. Así era todo un día que le tocaba a cada uno. Y acá vos ves que el tipo trabaja.*

De este modo, considerando la consistencia de “un orden simbólico constituido a través del *trabajo humano*” (Murillo, 2008, p. 22), los significantes “actividad” o

<sup>43</sup> Nombre comercial de un suplemento alimenticio.

<sup>44</sup> Todos los nombres personales recogidos a través de las técnicas utilizadas en el trabajo de campo han sido reemplazados a fin de respetar el anonimato de los participantes.

“trabajo” estructuran las referencias de los agentes a sus quehaceres en el Centro de Día asociándolos a acciones de incentivar a los concurrentes a la ejecución de las actividades en los distintos talleres; mientras que las tareas ejecutadas por los agentes del Pabellón son catalogadas a partir de las ideas de “asistir” o “acompañar” ligadas a acciones de higiene, alimentación y cuidados cotidianos de las residentes.

Temporalmente, estas tareas de los agentes se desarrollan entre *momentos de actividad y de asistencia*, según nos enfoquemos en el escenario del Centro de Día o del Pabellón. En el centro, si bien las actividades cotidianas están organizadas a partir de un orden previamente estipulado, los pasajes entre ellas están dados por el ritmo de las mismas y no del reloj. Así es que los talleres presentan su extensión temporal entre límites dados por el inicio y fin de la actividad en sí. La denominada -por el equipo y asistentes- “hora del mate” está condicionada más por la acción (tomar mate) que por el tiempo (una hora). En cierta oportunidad, logro escuchar a la enfermera gritando en dirección al patio techado del Centro de Día, “¡Mate!”, convocando a los concurrentes y al personal a iniciar dicha actividad. Otro agente asiente que “es reglamentario diez y media que tomen el mate”, advirtiéndole que si no “se arma”. Más que un cronograma preciso de horarios he encontrado *momentos de actividad* entre los cuales los agentes y asistentes del centro realizan sus tareas diariamente. Si bien los pasajes por los distintos momentos de actividad (desayuno, talleres, “hora del mate”, almuerzo, talleres, merienda y salida) son reconocidos por agentes y concurrentes del centro, su atención está puesta en la tarea en sí, no en las demarcaciones temporales de la misma.

Semejante circunstancia pude apreciar en el Pabellón, aunque con algunos matices. En este sector, la división en turnos organiza las actividades de los agentes de enfermería y operadores en ciclos de seis horas que conllevan quehaceres comunes y específicos entre ellos. En el primer turno se baña a todas las residentes, se las viste, se sirve el desayuno, se retiran los insumos para el sector, se acompaña a las residentes a los controles médicos<sup>45</sup>; en el segundo se sirve el almuerzo, se reparte la medicación, se lava ropa, se sirve la merienda, se baña a alguna de las residentes; en el tercero se baña a todas las residentes, se sirve la cena y se las acuesta, según una de las agentes, “se tiene menos contacto con las pacientes”; en el último turno se vigila que no se levanten o caigan mientras duermen, como refiere una de las enfermeras:

---

<sup>45</sup> En este turno suele haber tres agentes a cargo de las tareas, mientras que en los restantes suelen ser entre dos y una por turno.

*Tenés que acostar a las chicas, que no se escapen. La medicación tiene un rol importantísimo, recorrer que estén durmiendo, que no se cambien de cama.*

De esta manera, las tareas laborales de las enfermeras y operadoras del Pabellón presentan cortes delimitados por los cambios de turno cada seis horas. Pero el devenir de sus quehaceres de asistencia en el transcurso de cada módulo, si bien presenta un orden cronológico -como en el caso del turno de la tarde, primero el pase de guardia, luego el almuerzo previa distribución de la medicación, más tarde la siesta seguida por la merienda, intercalándose higienizar o bañar y vestir a las residentes-, se despliega *desde* un momento de actividad al otro en un tiempo *continuo* que atraviesa los distintos turnos. A diferencia del Centro de Día, la rutina diaria en el Pabellón no tiene un horario de finalización, es decir, se desarrolla en un tiempo perpetuo de actividades a realizar por sus agentes entre turno y turno; por tal motivo, cobran relevancia los pases de guardia como espacios de comunicación destinados a que cada agente continúe la actividad a partir de lo hecho por su predecesor.

Otra condición compartida por los agentes al ejecutar sus tareas es la interrelación permanente y simultánea entre ellos y los residentes de la institución en medio de una constante interacción entre éstos últimos. En este punto, lejos estamos de los “aparatos disciplinarios” tal como fueron definidos por Michel Foucault (2006), quien reconocía, entre sus principios, el “principio de localización elemental o de la división de zonas”, según el cual se pretende:

Evitar las distribuciones por grupos; descomponer las implantaciones colectivas; analizar las pluralidades confusas, masivas o huidizas. El espacio disciplinario tiende a dividirse en tantas parcelas como cuerpos o elementos que repartir hay. Es preciso anular los efectos de las distribuciones indecisas, la desaparición incontrolada de los individuos, su circulación difusa, su coagulación inutilizable y peligrosa (Foucault, 2006, pp. 146-147).

En nuestro caso, la grupalidad tanto entre agentes como entre concurrentes es una circunstancia propiciada y a explotar por el personal del Centro de Día al momento de realizar sus talleres; siendo una situación de hecho entre las residentes del Pabellón a contemplar por enfermeras y operadoras en sus actividades asistenciales y entre éstas últimas una circunstancia, por momentos, ocasional. Para Foucault (2006) una de las novedades de los “esquemas de docilidad” disciplinarios remite a

la escala del control: no estamos en el caso de tratar el cuerpo, en masa, en líneas generales, como si fuera una unidad indisociable, sino de trabajarlo en sus partes, de ejercer sobre él una coerción débil, de asegurar presas al nivel mismo de la mecánica: movimientos, gestos, actitudes, rapidez; poder infinitesimal sobre el cuerpo activo (Foucault, 2006, p. 140).



En los sectores estudiados de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, en contraste con la disciplina foucaultiana, el cuerpo individualizado y minuciosamente controlado es reemplazado por una corporalidad grupal (sea de los agentes, sea de los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón, sea de ambos grupos interactuando) cuya fuerza moldea los procedimientos laborales poniéndose en entredicho cualquier “relación de docilidad-utilidad” (Foucault, 2006, p. 141). Y esta propensión al encuentro entre los agentes y entre éstos y los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón se da a partir de sus maneras de circular por y permanecer en los espacios de ambos sectores.

## **2.6. Circuitos, permanencias y velocidades diferenciales**

La velocidad es una determinada relación entre el espacio y el tiempo, pero éstos tampoco pueden pensarse independientemente de la velocidad (...) cuando Einstein habla de una física relativista (...) significa aquí relacional, en el sentido de que existe una relación recíproca de todas las variables y que ninguna puede pensarse como una cosa aislada con su identidad propia.

Dardo Scavino, *La filosofía actual. Pensar sin certezas*

La circulación de los agentes por los espacios del Centro de Día y del Pabellón está condicionada por el momento del día y el tipo de actividad realizada o función de cada uno.

En el Centro de Día, ni bien ingresan, los agentes se agrupan en la cocina mientras los asistentes toman el desayuno en el sector del comedor. Luego se dispersan entre los sectores (salones, oficina, cocina) hasta “la hora del mate” en la cual suelen compartir el espacio físico con los concurrentes, para seguidamente volver a disgregarse hasta el almuerzo. Posteriormente, semejantes movimientos espaciales se repiten hasta la hora de salida.

De acuerdo al tipo de actividad realizada, algunos talleristas del Centro de Día, como los de granja y mantenimiento de jardín, circulan junto a los concurrentes por los patios y jardines llevando herramientas u otros objetos afines a su tarea. Otros, como las coordinadoras de los talleres de reflexión y estética, reducen su circulación a los salones durante el tiempo que dura la actividad. En general, en el transcurso del taller los

agentes a cargo y los participantes se mantienen sentados alrededor de una mesa o agrupados en torno de las herramientas de uso acordes al tipo de actividad. No obstante, es común la entrada y salida de los asistentes del salón en el cual se está llevando adelante la actividad o su dispersión por el sector.

Esta división de circuitos espaciales de los agentes según la función de cada uno en la organización del centro también alcanza al resto. Mientras que la coordinadora y la secretaria suelen realizar sus tareas en la oficina, la enfermera lo hace entre la cocina, el comedor y el salón de estar y el kinesiólogo y la operadora cumplen sus quehaceres recorriendo los distintos sectores donde se llevan adelante las actividades con los concurrentes (salones, patio y comedor).

En cuanto a los movimientos espaciales de los concurrentes por el Centro de Día, el patio debajo del tinglado es un lugar de permanencia y circulación recurrente para ellos. Por otro lado, si bien cada taller está destinado a un grupo de asistentes fijado previamente, el conjunto de participantes se agranda o se reduce de un momento para otro debido a que la circulación y permanencia por los espacios donde se realizan las actividades presenta cierta flexibilidad. He observado en varias oportunidades que, durante el desarrollo de las tareas propuestas en los talleres, algunos concurrentes se incorporaban o retiraban sin restricción por parte de los agentes. En otras ocasiones, he vivido que éstos últimos introducen condiciones de participación a los concurrentes como presencié durante el taller de comunicación en el cual, iniciada la tarea, la coordinadora restringía la salida y entrada al salón.

Respecto a las limitaciones físicas, no hay casi elementos que restrinjan de hecho la circulación de agentes o asistentes por los distintos espacios del Centro de Día<sup>46</sup>. Exceptuando el portón de ingreso que suele estar cerrado con un pequeño candado (cuya llave es de uso exclusivo de los agentes y -en ciertas ocasiones- de uno de los asistentes) y el baño para el personal, las puertas de ingreso a la cocina, el comedor, los salones, los baños para asistentes y el patio están abiertas. Los concurrentes suelen circular por la sala de estar deteniéndose en ella para mirar televisión, caminar por los pasillos o entrar y salir de la cocina en búsqueda de los elementos para la preparación del mate. No obstante, esto no impide cierta diferenciación entre zonas, materiales y herramientas con más o menos control por parte

---

<sup>46</sup> Uno de los días en los que participé de las actividades del centro observé que esta condición se vio modificada sustancialmente al punto que los agentes cerraban con llave ciertos sectores luego de ser utilizados (cocina, salones). Asocio tal cambio de actitud a una reiteración de robos adjudicados a uno de los concurrentes referida ese mismo día por uno de los agentes.

de los agentes sobre su uso por los concurrentes. A la oficina de la coordinación del centro pueden entrar y salir asistentes sin mediar ninguna barrera física o ritual simbólico alguno (como una puerta cerrada o una solicitud de permiso de ingreso), aunque la continuidad de su permanencia en el lugar la dispondrá la coordinadora o la secretaria y el uso de los materiales o herramientas allí dispuestos es exclusivo de ellas. El patio lindero a la granja es un sitio de circulación de los asistentes sin restricciones, salvo al interior de los gallineros donde ingresan el agente a cargo y los concurrentes por él autorizados. Similar operación observé durante la realización del taller de bijouterie, cuando las coordinadoras a cargo impedían a los participantes el uso de herramientas con alguna complejidad que disponían a cierta distancia de los mismos y bajo su vigilancia.

En el Pabellón las distintas puertas de las habitaciones, oficinas y baño están abiertas; sólo la puerta de salida que da a la escalera no tiene picaporte o se traba con un pasador siendo restringida su apertura por parte de las residentes. Esta puerta de ingreso cuenta con una ventana abierta para recibir a los visitantes. Las residentes circulan por todos los espacios del sector<sup>47</sup>, aunque la entrada y salida de la oficina del personal está regulada por las enfermeras y operadoras. La diferencia de función entre los agentes de enfermería y operadores, por un lado, y los profesionales de psiquiatría, trabajo social y psicología, por el otro, marca su circulación espacial<sup>48</sup>. Los primeros se movilizan por las distintas habitaciones según el tipo de actividad realizada, permaneciendo en su oficina durante los momentos de descanso. Si hay que servir el desayuno, la merienda o el almuerzo, la circulación de las enfermeras u operadoras a cargo se restringe al sector del comedor; si es momento de higienizar y/o vestir a las residentes, sus movimientos se realizan entre las habitaciones, el baño y el comedor. Los segundos acotan su circulación a las oficinas destinadas al personal.

En síntesis, los circuitos espaciales recorridos tanto por los agentes como por los concurrentes o residentes no involucran lo que Foucault (2006) delimitó -al definir las

---

<sup>47</sup> Las residentes que se movilizan en sillas de rueda suelen tener condicionada su circulación a la colaboración de otros (agentes o residentes).

<sup>48</sup> Como ya detallamos, mientras que las enfermeras y operadoras concurren seis días por semana y están asignadas a uno de los pisos del Pabellón u hogares siendo sus tareas coordinadas por una jefa de enfermería, los profesionales de psiquiatría, psicología, trabajo social y medicina clínica asisten entre una y dos veces por semana al sector y ejercen sus funciones en los tres pisos u hogares. Todos los agentes asignados a tareas en los pabellones dependen de la Dirección Asistente de Atención Sanitaria de la institución (exceptuando los trabajadores sociales), teniendo, a su vez, cada disciplina jefaturas intermedias (por ejemplo, los enfermeros y operadores dependen del Departamento de Supervisión de Enfermería que integra la dirección nombrada).

disciplinas- como “arte del rango y técnica para la transformación de las combinaciones. [que i]ndividualiza los cuerpos por una localización que no los implanta, pero los distribuye y los hace circular en un sistema de relaciones” (Foucault, 2006, p. 149). No encontramos en dichos circuitos un “espacio serial” (Foucault, 2006, p. 151), individual e interiorizante (Sibilia, 2012a), sino que, al contrario, diversos tipos de interacciones entre los actores circulantes son posibles y, bajo las coordenadas descriptas anteriormente, estimuladas tanto en el Centro de Día como en el Pabellón a partir de la construcción constante por parte de los agentes de ambientes de trabajo o asistencia grupales y de la flexibilización de espacios de circulación y tiempos de permanencia de concurrentes o residentes en las diversas actividades.

Continuando con la comparación iniciada entre la caracterización foucaultiana de las disciplinas y las dinámicas laborales reconocidas en los sectores de la institución de referencia de este estudio, identifiqué, además del uso del espacio como elemento diferenciador, matices en el uso del tiempo y la relación entre ambos: la velocidad. Michel Foucault (2006), al referirse al uso del tiempo en las disciplinas, reconoce para quienes a ellas se supeditan “tres grandes procedimientos -establecer ritmos, obligar a ocupaciones determinadas, regular los ciclos de repetición-” (Foucault, 2006, p. 153) heredados de modelos monásticos.

Si bien los agentes del Centro de Día, acercándose a una modalidad disciplinaria, ritman sus tareas según ciclos generales predeterminados (ingreso, desayuno, talleres, “hora del mate”, talleres, almuerzo, talleres, salida), a su vez, incorporan una temporalidad específica y diferencial de acuerdo a las posibilidades de los concurrentes de realizar las acciones propuestas. La operadora y terapeuta ocupacional del Centro de Día ejemplifica al respecto,

*En el taller de accesorios tenemos ocho trabajando acá. Pero, ponele, tenés uno que vas más adelantado, el otro que necesita ayuda, el otro intermedio.*

Aún más distante de la lógica disciplinaria, el tipo de tareas realizado por los agentes también está sujeto, en parte, a sus intereses y su repetición pretende exorcizarse al otorgarle un cierto estatus desregulado, flexible y creativo. La coordinadora del Centro de Día repara expresamente sobre estas cuestiones cuando refiere:

*En los lineamientos (...) propuse para este año (...) que los mismos talleristas propongan, las mismas personas que están a cargo de los espacios terapéuticos, qué actividades les gustaría realizar, después con qué objetivo, el lugar... Si es solo o con otro tallerista, si es algo grupal (...) quizás no todos los días hacer lo mismo, todo eso se lo voy proponiendo de acuerdo al perfil*

*de cada uno. Pero no quiere decir que todo lo que propongan se va a hacer. Porque no es todo lo que uno tiene ganas.... a veces hay que adaptar.*

En el caso de los agentes del Pabellón se observan dinámicas similares. De esta manera, si bien sus tareas están estipuladas previamente en un ciclo general de ejecución por turno y entre los turnos y, por ende, regulada su repetición, sus ritmos generales se ajustan a las capacidades de las residentes. Así lo expresa, en una perspectiva cronológica, una de las enfermeras,

*Hace catorce años atrás se movilizaban, digamos, ellas solas (...) las mismas [residentes] que ahora en la actualidad están en la silla de ruedas. Ellas se movilizaban, ¿viste?, andaban. Era otra cosa. Salían y se sentaban ahí, debajo de las plantas. O en la galería jugábamos a la pelota. Teníamos una pelota. Eh... sí era distinto. Bueno pero ahora es la patología, ¿viste? Qué se yo. Acá tenemos pacientes de ochenta y pico de años eh... (...) Antes no había pacientes para asistirlas (...) con el pañal (...) para darles de comer.*

Para finalizar, reponiendo el principio einsteniano sintetizado por Dardo Scavino (1999) en el epígrafe de este apartado, podemos considerar la relación diferencial de velocidad puesta en juego entre las acciones de los agentes y concurrentes o residentes. En las actividades que aquellos ejecutan en el Pabellón y en el Centro de Día, sus desplazamientos y movimientos físicos se distinguen por su ligereza en relación a actos análogos de concurrentes o residentes. Condición que es capitalizada por los agentes en sus tareas diarias a partir de la posibilidad de optimizar su tiempo laboral. Por ejemplo, en cierta oportunidad, al realizarse una actividad recreativa en el centro, los agentes iban y venían de un extremo al otro del patio a una velocidad tal que les permitía atender, *simultáneamente*, varias situaciones: escoltar a uno de los concurrentes en sus movimientos físicos, alentar a otro a realizar alguna tarea, trasladar elementos de trabajo. Asimismo, en el Pabellón, las operadoras y enfermeras al momento de asistir a las residentes, atienden, *al mismo tiempo*, sus diferentes posibilidades para comer, vestirse o higienizarse, resolviendo circunstancias particulares en relación a cada actividad.

Esta capacidad de los agentes de optimizar la relación diferencial de velocidad entre sus movimientos y desplazamientos físicos y los de los concurrentes o residentes, será retomada bajo su modalidad adaptativa inversa en tanto condición de reciprocidad para aquellos en relación a éstos y medio o herramienta laboral al “establecer ritmos [específicos], [no] obligar a ocupaciones determinadas, [y des]regular los ciclos de repetición” (Foucault, 2006, p. 153). Cuestiones que serán objeto de profundización en los capítulos cuatro y cinco.

## 2.7. Ambientes

### Ambiente I

*Es la celebración del aniversario del Centro de Día. Los agentes organizaron una kermés e invitaron a participar del festejo a los equipos y concurrentes de otros centros de día de la institución. Hay mesas, bancos pintados y sillas a ambos lados del sector destinado a las actividades, cuelgan del techo adornos de papel a modo de banderines. Suena música de fondo. Un grupo de concurrentes se agrupa alrededor de una mesa que hace de sitio de lanzamiento de un juego de tiro al blanco. La coordinadora del centro - en tono alto- indica las reglas a los concurrentes, quienes hacen una fila y empiezan a jugar uno por uno. No todos juegan, o lo hacen intermitentemente. El juego consta de tomar una pelota e intentar voltear una torre de tres latas dispuestas a dos metros. Algunos concurrentes hacen fila para jugar y otros se agrupan alrededor del armado a observar. Cada uno se para en el punto de tiro y los agentes a cargo del juego explican e indican los pasos a seguir incentivando a los participantes mediante comentarios alentadores.*

### Ambiente II

*Las residentes se encuentran sentadas en las mesas dispuestas en el centro del comedor del Pabellón. La televisión está prendida. La operadora distribuye las porciones del almuerzo y los cubiertos entre ellas. Le pide a una que acerque las jarras de agua. Luego recorre las mesas, deteniéndose a auxiliar, de una a otra, a las residentes que no logran comer por sus propios medios. Una de las residentes ofrece a una de sus compañeras las porciones en la boca, ella las acepta. Al rato, luego de retirar los elementos del almuerzo (platos, cubiertos, vasos, jarras), la operadora se prepara para asistir a las mujeres en su higiene personal.*

### Ambiente III

*La coordinadora del taller de comunicación dirige una conversación con los participantes sobre varios temas. Media entre sus dichos. De un tema se pasa a otro, a veces con alguna conexión deducible, otras no. Los participantes opinan y la coordinadora selecciona y refuerza o no sus dichos. Ante algunos dichos de los participantes asiente, ante otros cuestiona o repregunta al grupo. “¿Qué opinan de lo que dice...?”, “¿Escucharon lo que dijo...?”. Hace que cada uno de los participantes pueda decir algo dando la palabra, interrumpiendo la conversación o interpellando, “¿Qué opinás vos...?”.*

Si previamente hice alusión a la circulación de los agentes y residentes por los sectores de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” seleccionados para esta investigación, ahora quisiera detenerme en sus permanencias. Las distintas actividades realizadas por los agentes en el Centro de Día y el Pabellón tienen sus localizaciones físicas prefijadas: sector de huerta y granja, salones, comedor, patio, cocina, oficina en el primero; comedor, habitaciones, oficinas del personal, baños en el segundo. Pero a su vez cada actividad -más allá de su ubicación física- conlleva una continua construcción y reconstrucción de un *ambiente ad hoc* mediante la puesta en relación de una variedad de elementos: herramientas, materiales, disposiciones corporales y actitudinales, actos comunicativos, distribución de funciones. Es decir, la necesidad y “posibilidad de instaurar en cada caso (...) reglas de juego, (...) endebles y complejas, (...) trabajosas porque [son] constantemente reformuladas y pasibles de cuestionamiento” (Sibilia, 2012, p. 95). Si la localización física predeterminada para las actividades establece ciertos componentes de cada ambiente, los agentes construyen otros al momento de ejecutarlas relativizando su ubicación espacial. Tal como reconoce Emerson Merhy (2006), “[l]a presencia de situaciones más duras en este espacio productivo es prácticamente insignificante, ya que aunque el encuentro tenga que tener cierta materialidad dura, no depende de ella” (Merhy, 2006, p. 68).

Hugo Spinelli (2010) señala que el trabajador de la salud<sup>49</sup> se diferencia del trabajador manual en tanto “es un trabajador del conocimiento y por ende el lenguaje - verbal y no verbal- es central en su proceso de trabajo” (Spinelli, 2010, p. 283). Esta cualidad le transfiere a este tipo de trabajador la condición de “nómada”, al permitirle, según el autor, sustraerse de un artefacto fijo y externo a su tarea misma. En la Colonia el uso flexible de materiales y herramientas diversas, la disposición corporal y actitudinal propiciada por los agentes para sí y los residentes, la distribución de funciones y la generación de instancias de comunicación entre ellos expresan esta condición identificada por Spinelli (2010) en cuanto actos destinados a la construcción de ambientes laborales independientes de una estructura espacio-funcional predeterminada. Es decir, en su tarea los agentes establecen las condiciones de uso de sus materiales y herramientas y las operaciones actitudinales, corporales, comunicativas

---

<sup>49</sup> Sin soslayar la distinción realizada en el primer capítulo sobre los modelos rehabilitador y social de atención a la discapacidad, considero que ciertas cuestiones planteadas por Spinelli (2010) y Merhy (2006) sobre los agentes de salud en general son aplicables a quienes se desempeñan en instituciones destinadas a la atención de situaciones de discapacidad psicosocial.

y organizativas necesarias, es decir, sus condiciones de trabajo. Tal como se desprende de las escenas transcriptas al inicio de este apartado, los agentes efectúan éstas operaciones al momento de realizar un taller o una actividad recreativa en el Centro de Día, servir el desayuno, el almuerzo, la merienda y la cena o ejecutar rutinas de higiene personal en el centro o en el Pabellón, tramar diálogos y sentidos, según el contexto, entre ellos y con los concurrentes o las residentes.

Así es que las actividades de cada taller<sup>50</sup> del Centro de Día se llevan a cabo en algún salón, en el patio, en la granja, en el invernadero, en la cocina o en la sala de estar según corresponda y, a partir de estos espacios físicos determinados por el tipo de actividad, sus coordinadores construyen ambientes propiciando alguna disposición particular de los asistentes como sucede en el taller de comunicación que se sientan en ronda para verse y escucharse mutuamente o en el de bijouterie que se ubican cerca de la mesa para utilizar los materiales y herramientas de trabajo. También el uso de música de fondo en los talleres de bijouterie o de estética o como organizador de la actividad en el taller de danzas forma parte de los elementos que disponen los agentes en esta *construcción de ambientes*. Asimismo, una actividad lúdica organizada por el profesor de educación física en el marco del festejo de aniversario del Centro de Día expresa esta construcción de entornos laborales por parte de los agentes. Ese día de festejo se habían dispuesto en el patio cubierto por el tinglado, a modo de kermés, varios sectores de juegos, adornos, bancos y música de fondo. Uno de los juegos propuesto (denominado, según un cartel colgado cerca, “agua fiestas”) consistía en sortear una serie de obstáculos llevando una taza de agua en la mano. El recorrido estaba compuesto por unos aros, luego una rampa con dos barras horizontales y, seguidamente, una pelota colgante que el profesor movía a modo de péndulo y que cada participante tenía que esquivar. Los participantes debían, llevando una taza de agua en sus manos, caminar unos metros pisando dentro de los aros, subir a la rampa y pasar las barras horizontales levantando las piernas, esquivar la pelota en péndulo con algún movimiento del cuerpo y volcar el agua de la taza en un balde dispuesto al final del recorrido. Las indicaciones del profesor eran enérgicas y estimulantes, mientras iba y venía alrededor de los elementos que componían el armado del juego. Al pasar algún participante por la

---

<sup>50</sup> Haciendo una comparación entre la categoría de “taller” utilizada en los inicios de la actividad institucional a principios del siglo XX (Rossetto y de Lellis, 2007) y su significado actual entre los agentes del Centro de Día, identifiqué un desplazamiento de sentido. Mientras que a principios del siglo pasado, “taller” remitía al lugar físico de ejecución de trabajos manuales, actualmente entre los agentes del centro remite a una determinada actividad grupal (más allá del espacio físico en el cual se desarrolla) asociada a la ejecución de una tarea manual, comunicativa, expresiva o cognitiva.



rampa, imprevistamente, tomaba agua del balde y, simulando una lluvia, la esparcía delicadamente por encima de aquel gritando, “¡Dale que llueve!”, generando risas cruzadas. Al mismo tiempo observaba atentamente el recorrido hecho por cada cual y, al momento de activar el péndulo con la pelota en su extremo, variaba su velocidad y cantidad de vaivenes de acuerdo a la posibilidad de cada participante de esquivarla. Luego del recorrido todos recibían una bolsa de golosinas.

En los pabellones, esta pericia en la construcción de ambientes, se observa en la organización y ejecución de las actividades de asistencia diarias: un ambiente para los momentos de desayuno, de almuerzo, de merienda, de cena, otro para acostarse o higienizarse. Entre uno y otro, tanto las disposiciones corporales y actitudinales y funciones de los agentes cambian junto a las de las residentes según la actividad a realizar, tal como la escena registrada en el epígrafe nos permite apreciar.

Como se desprende de lo dicho hasta aquí, esta construcción de sus condiciones laborales supone para los agentes del Centro de Día y del Pabellón de la Colonia una modulación de las herramientas y materiales a utilizar, de las funciones y disposiciones corporales y actitudinales de cada uno de los participantes de las actividades y, a su vez, una producción de actos comunicativos y de sentido durante las mismas. Estas últimas dimensiones se expresan, por ejemplo, en la generación de signos inaugurales o de cierre de las actividades por medio de expresiones orales o corporales, como cuando la coordinadora del taller de comunicación da, oralmente, inicio y fin al mismo o cuando, entre ambos momentos, arma, por medio de habilitaciones y cortes, una red dialógica entre los asistentes, tal como se presenta en la tercera escena expuesta en el epígrafe.

Ahora bien, esta construcción de ambientes por parte de los agentes no se reduce a una producción de medios laborales para la realización de sus tareas diarias sino que, más bien, se presenta en cuanto fin en sí misma. Organizar las actividades diarias distribuyendo funciones entre sus participantes, generar diálogos e intercambios con otros agentes o los residentes y entre éstos, y producir sentidos, signos y hábitos compartidos constituyen los fines de sus acciones laborales.

En este sentido, la denominada “hora del mate”, en el Centro de Día, es una actividad que dispone tanto a los agentes como a los concurrentes a agrupamientos distinguibles compartiendo el espacio físico (en épocas cálidas debajo del tinglado). Cada grupo se sienta alrededor o no de alguna mesa a tomar mate. Los agentes le otorgan cierta carga simbólica a este acto de compartir con los concurrentes ese

momento aunque se dispongan en grupos separados. Una de las talleristas del centro así lo expresa,

*Tenés que estar ahí, compartís ese momento, también así estás trabajando... hoy casualmente hablábamos, esa hora que es tan fundamental, la del desayuno, el mate, que te vean ahí con ellos, el almuerzo y la merienda (...) vos fijate que salimos todos al tinglado, estamos todos ahí... por ahí no compartimos el mismo mate, viste que se forman grupos con distintos equipos de mate y ellos se reúnen como ellos lo disponen, se juntan con quien quieren tomar mate, si hay algo que se hizo en el taller de amasado se comparte y los empleados también estamos ahí, colaborando con ese espacio porque también es parte de su rehabilitación, todo momento es parte de la rehabilitación, supongo que cuanto más compartas con ellos y te involucres en todo, es más beneficioso, es más exitoso todo. Aparte con el vínculo que empezás a formar, es inevitable.*

A su vez, una de las integrantes de uno de los pabellones, al referirse a una puesta en acto, por parte del equipo, de cierto *montaje clínico*, remite a esta construcción de un entorno laboral indistinguible entre medio y fin.

*Me acuerdo de una familia que habían internado a la madre, con siete hijos grandes, y la madre tenía una psicosis, una descompensación, toda una cosa de anidamiento. Y venía el padre, el marido de ella y empezamos a sospechar de una conducta perversa. Entonces montamos con la trabajadora social, con [Daniela], una terapia de familia, todos los jueves... [Daniela] como observadora, yo la coordinaba.*

A partir de esta comprobación, identifico que en la construcción de ambientes por parte de los agentes de la Colonia confluyen dos cualidades enlazadas de sus tareas laborales: no estar compelidas a la realización de alguna obra final y conllevar la presencia de otros (Virno, 2003). Siendo los entornos laborales co-producidos por los agentes mediante actos comunicativos, afectivos y simbólicos, al mismo tiempo, medio o condición y fin de sus actividades. Paolo Virno (2003) cuando remarca cómo se diferencia en la experiencia del hombre moderno la acción política o *praxis* del trabajo o *poiesis*, señala que la acción política “no atesta el contexto en el que opera con un mar de objetos ulteriores sino que modifica ese mismo contexto” (Virno, 2003, p. 42). Tal como plantea este filósofo italiano al caracterizar las formas de trabajo contemporáneas, podemos señalar que la manipulación del ambiente o contexto de trabajo por parte de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” -en tanto condición y fin de sus tareas- supone una creación compartida de relaciones, sentidos, afectos y comunicación, es decir, una creación política.

## 2.8. “Esto es distinto”: *entre interfaces y desconexiones*

Una constante entre los integrantes del Centro de Día es su referencia a considerar a este sector como un ámbito *distinto* de los lugares donde los concurrentes viven, denominados por ellos como “pabellones”<sup>51</sup>. Esta autodefinición de su espacio laboral por los agentes del centro a partir de una relación especular para con el sector de los pabellones, es sostenida por algunos desde la explícita consideración de que “esto es distinto” y la apelación a algún sobreentendido en cuanto a la diferencia entre lo que sucede en aquel sector en contraposición a lo que acontece en el centro; por otros desde una posición de empatía hacia quienes trabajan allí porque “el pabellón es el pabellón”. En este sentido, el sector de los pabellones es caracterizado, por la coordinadora del Centro de Día, como un lugar en el cual “suceden un montón de cosas”, sus residentes están encerrados, acostumbrados “y no quieren salir”, por lo que recomienda su incorporación gradual al dispositivo a su cargo. Esta distinción también es demarcada por otros agentes del centro al identificar problemas “en la institución que repercuten acá” que, según uno de ellos, se expresan los días “lunes cuando regresan de los pabellones donde estuvieron todo un fin de semana con un sistema, que ahora ya no es tanto, (...), que va a ir cambiando paulatinamente”. Por su parte, la operadora y terapeuta ocupacional del centro distingue al sector de los pabellones de esta manera, “tenés los pabellones que tienen setenta pacientes capaz y no es lo mismo que acá, que tenemos algunos”, y describe esas “cosas” que les generan ciertos inconvenientes y cómo piensan resolverlos.

*Teníamos un paciente que tenía el pelo largo, le gustaba venir peinado, peinarse acá, ponerse gel, o sea, verse distinto. Viene la semana pasada pelado. Entonces, ya con él no podemos trabajar más ese tema. También tenemos problemas con el tema de los piojos y es porque no se bañan. También hay veces que vienen manifestando que se quieren bañar y bueno, no hay problema. Tenemos el baño y tenemos los elementos pero no se justifica. Ellos tienen que venir bañados desde allá. Ese es un trabajo que vamos a empezar a hacer (...) ir hablando con los diferentes espacios para lograr esa dinámica.*

Otra de las talleristas del Centro de Día no duda en definir la dinámica del sector de los pabellones

*como una cárcel, peor. Porque en una cárcel hay gente que tiene conciencia. Entonces puede en*

---

<sup>51</sup> Según ya precisamos, a pesar de que los concurrentes al Centro de Día provienen de sectores residenciales denominados formalmente como “hogares” o que desde su creación llevan otro nombre (por ejemplo, Servicio de Terapia a Corto Plazo), los agentes no suelen hacer alguna distinción entre éstos, agrupándolos bajo la denominación de “pabellones”.

*algunas cosas decidir. Acá no... yo he visto cosas... ahora yo no las veo, pero eso no quita de que no existan... aberraciones. Yo hablo desde lo que siento...*

También en relación al tema, la fonoaudióloga, al momento de reconstruir su inserción laboral en el centro, expresa:

*¿Cómo no me va a gustar? Fue una liberación salir un poco del pabellón... porque es muy agotador. No ves tanto la actividad que haces. Aparte era una cosa, me sopapeaban. (...) Muy gratificante pero muy agotador. Y aparte vos siempre trabajás con un determinado grupo y así se pierden las cosas. (...) No se puede hacer bien la tarea cuando es un grupo tan numeroso. No más de cinco o seis por subgrupo no está mal.*

La misma profesional luego agregará,

*Los pabellones yo los sacaría. Ahora sacaría, que no existieran más. Todo planta baja, mientras tanto hasta poder insertarlos. Más trabajo comunitario. Muchísimo hay que hacer eso. Para que ellos sean reconocidos, hay que trabajar mucho en la comuna con ellos. (...) En estos momentos de tanto problema social, laboral en la comunidad es medio duro.*

A su vez, esta distinción se expresa en las referencias de los agentes del centro sobre acciones omitidas o incorrectamente realizadas en relación a la atención de los residentes en el sector de los pabellones (como cierta desatención a sus “sentimientos”) y a su organización interna. “Vienen sin bañarse o con el pelo rapado”, sostiene una de las coordinadoras de los talleres, quien, al mismo tiempo, me reconstruye una advertencia efectuada por los agentes de un pabellón en relación a la presencia de piojos en las concurrentes, “no quieren que les toquemos la cabeza”. Sin embargo, refiere que ella y sus compañeras llevan adelante algún procedimiento de extracción de piojos en virtud de ser necesario para su tarea. Otra tallerista asocia la falta de higiene de los concurrentes a los quehaceres de quienes están a cargo del sector de los pabellones, “hay veces que no podemos estar acá dentro de los olores que traen, entonces, queremos trabajar desde ese punto, que el pabellón vaya trabajando”. También hay quien califica a los pabellones como desorganizados porque “toman mate cuando quieren”, apelando a una comparación con el Centro de Día. La fonoaudióloga, por su parte, cuestiona la utilización de baberos por una de las concurrentes al centro,

*Hoy no tuvimos la chica sorda. Tiene un nivel bárbaro la sorda. Que usa un babero, que vos las ves... da impresión (...) yo se lo sacaría... (...) Se babea, bueno cuánta gente se babea o se le escapa o se hace pis, pero que sea de una manera más... más humana. Bueno que se pase algo, pero no el babero. Vienen de los pabellones con el babero. La hacen ver más boba por ahí, ¿no?*

A partir de estos diferentes modos, los agentes del centro expresan una valoración negativa sobre el sector residencial de la institución y sobre su personal a

cargo, el tipo o la modalidad de la tarea por ellos realizada y las condiciones de ejecución de la misma.

Por su lado, entre los agentes del Pabellón no encontré auto referencia estructurada a partir de una diferenciación respecto de otro sector. Pero sí otorgan un estatus más elevado a las tareas ejecutadas por el personal de enfermería al considerarlo principal ejecutor de las actividades institucionales frente a las realizadas por los operadores abocados a las actividades de rehabilitación<sup>52</sup>, como las implementadas en el Centro de Día. Esta distinción se sostiene mediante una desaprobación del saber y de las tareas específicas de éstos últimos o a partir de su desconocimiento desinteresado al punto tal que una enfermera refiere “no sé para qué los contratan”. Así lo refuerzan otras dos agentes de este sector al afirmar que “no le dan el valor a los enfermeros que tienen que darle, tal es así que siguen tomando operadores y auxiliares de enfermería no toman” y “no vas a comparar a un enfermero con sabiduría con una persona que entre sin saber”.

Ahora bien, a pesar de las distinciones establecidas por los agentes entre los sectores o el tipo de tareas realizadas y llegando a este punto del análisis, la pregunta que amerita hacerse es ¿qué interfaces o interdependencias laborales existen entre los agentes del Centro de Día y los agentes del Pabellón y qué desconexiones?

En este sentido, la coordinadora del centro señala la necesidad de vincularse con quienes trabajan en los sectores donde residen quienes concurren al mismo, aunque reconoce las tensiones que ello supone en términos de desacuerdos. Así ejemplifica la necesidad de coordinar con los agentes del Pabellón.

*Cuando pasa algo.... [por ejemplo, Pablo Ramirez] no quería trabajar, no quería trabajar, ¿qué pasa? Estaba yendo a ver una casa a donde se iba a mudar, llamo a la psicóloga del pabellón, y que tengan intervención ellos ante esto (...) Nosotros abordamos hasta un punto, cuando ya nos desborda se tiene que hacer cargo otro.*

En relación a su propuesta de articulación con los agentes de los pabellones u hogares, la coordinadora remarca ciertas condiciones y consecuencias de la misma.

*Trabajar mucho con los dispositivos [pabellones, hogares], que vamos a tener un arduo trabajo con los dispositivos, que les empiecen a respetar los cortes de pelo, la vestimenta... si es mujer que se vista como mujer, vos podes tener un jogging pero seguir siendo mujer. Respetar los*

---

<sup>52</sup>Al momento de realizar una de las primeras entrevistas con enfermeras del Servicio de Terapia a Corto Plazo (Pabellón 3°), habían ingresado a la institución un grupo de agentes en carácter de *operadores*. Sobre esta cuestión, Balzano (2012) detalla: “[p]ara la época en que estábamos realizando el trabajo de campo, coincidente con las primeras puestas en marcha de la reforma, había circulado el rumor acerca de que se iban a necesitar personas que estuvieran con el paciente, más que enfermeras” (Balzano, 2012, p. 110).

*gustos, tampoco si le gusta vestirse de rojo le vas a conseguir toda la ropa roja, vamos a la realidad institucional también. Se van a frustrar bastante, tampoco nos vamos a pelear con todo el mundo. Quizás es un proceso también para la gente de los pabellones o de las casas...*

Las agentes a cargo de uno de los talleres del Centro de Día coinciden en la necesidad de encontrarse con sus pares del sector de los pabellones. Una de ellas sostiene la pertinencia de “hablar con el pabellón para poder trabajar este tema [higiene de los concurrentes], manifestar lo que vemos acá” o de “ir a entrevistarnos con ellos (...) para poder ver a qué acuerdo podemos llegar”. Así se refiere al tema otra de ellas,

*Esto de trabajar en conjunto con el pabellón surgió a medida de que iban pasando esas cosas, que veíamos que los chicos no venían en condiciones y bueno [Paula, la coordinadora] nos dijo “Bueno, podrían ir hablar con el pabellón”, total es ir hablar bien, es un bien para ellos. No es que vamos ni con críticas ni con nada. O sea, entendemos la situación de que no te podés ocupar de un paciente cuando tenés setenta atrás también... pero bueno... que nos dejen hacer algunas cosas a nosotros también. Poder colaborar en algo.*

En coincidencia, otra tallerista del centro, admite la ineludible relación con los equipos de los pabellones,

*Tenemos que estar en contacto. Pero ahí está, el pabellón tiene sus formas, su manera de manejar... de ver las cosas; tiene mucho que ver quién es el jefe del pabellón... entonces ahí o la relación es muy fluida, o la relación se corta... depende también.*

Por su parte, una enfermera del Pabellón reconoce la vinculación entre su grupo de trabajo y los agentes de los centros de día,

*Ellos llaman, cualquier inconveniente que ellos tengan llaman y algún inconveniente que podamos tener nosotros también nos comunicamos, sí. ¡No!, está todo bajo comunicación, te quiero decir, ¿no? Porque si no, ¿viste?, sería...*

Esta interdependencia entre los agentes de ambos sectores se materializa en determinadas acciones por ellos identificadas. En primer lugar, cuando los agentes de los sectores residenciales de la institución solicitan a los equipos de los centros de día la admisión de nuevos concurrentes. Al respecto la coordinadora expresa que, a partir de alguna propuesta de derivación se va

*consensuando, o les decimos “Éstas son las condiciones que tiene [el Centro de Día]”, y los días los ponemos nosotros de acuerdo a las actividades que hay. Hay una persona del pabellón (...) que no se ajustaba a las normas de convivencia de acá y sólo los miércoles trabajaba porque estaba el taller de cuentos, bueno, viene los miércoles. Los motivos los hice por escrito (...) los miércoles tiene buena empatía con la tallerista, entonces viene los miércoles solos.*

La empatía entre agentes y concurrentes y el respeto de ciertas normas de convivencia como la predisposición para la realización de alguna tarea por parte de éstos, son algunos de los criterios que tiene en cuenta el equipo del Centro de Día al

momento de su admisión y continuidad. Quebrada alguna de estas condiciones se produce una desconexión entre ambos sectores involucrados, mediada por algún procedimiento formal de gestión como es el hecho de “poner por escrito” los motivos de una evaluación negativa por parte del equipo del centro<sup>53</sup>.

Por su parte, una de las integrantes del equipo del Servicio de Terapia a Corto Plazo, explicita su condición de nexo entre ese sector y un hogar ubicado en la localidad de Luján, también dependiente de la institución.

*El gran porcentaje de pacientes [del hogar] son egresados de acá. Así que a mí me sirve porque funcioné como nexo, porque fui un poco la que ayudé a evaluar acá y la que recibí allá. Y de allá, a su vez, es como un trampolín porque han egresado otros tres grupos a otras tres casas, así que es como un puente, ¿viste?*

Una enfermera del Pabellón, al ser consultada, admite que no suele comunicarse con los agentes de los centros de día, aunque relata que una de las residentes comenzó a concurrir a uno de ellos al ser incorporada por una de sus compañeras.

Por otro lado, existen puntos de enlace laboral entre los agentes de ambos sectores no reconocidos por ellos como tales, asociados, principalmente, al hecho de que la *asistencia* diaria ofrecida en los pabellones habilita la posibilidad de *poner en actividad* a quienes concurren al centro. Por ejemplo, siendo las agentes del Pabellón las responsables de la vestimenta, medicación e higiene de las residentes que asisten al Centro de Día y del cumplimiento del horario del micro interno que las pasa a buscar todas las mañanas (“viene el micro y tienen que estar”, sentencia una de las enfermeras), sus colegas del centro son los encargados de garantizar que estén volviendo en el micro a la hora prevista. Asimismo, si al momento de definir la admisión y permanencia de los concurrentes al Centro de Día alguno de éstos presenta problemas de conducta, los agentes de dicho sector niegan, cancelan o suspenden su participación en las actividades del mismo a pesar de la opinión al respecto de los agentes del sector de residencia. Pero esta desconexión, supone, en términos institucionales, una complementación en tanto la posibilidad de no admisión o suspensión de algún concurrente al centro es posible debido a su acogimiento y permanencia en el sector de los pabellones.

En medio de estas interdependencias directas e indirectas, hay circuitos institucionales diferentes entre los agentes de ambos sectores de la Colonia (centro de día y pabellón) que condicionan estas relaciones. Los agentes de cada sector reducen su

---

<sup>53</sup> A pesar de la existencia de este procedimiento de admisión y permanencia de los concurrentes a cargo del equipo del Centro de Día, suele ocurrir que, desde alguna instancia de mayor jerarquía, se disponga la incorporación al mismo de algún residente de otro sector sin mediar dicha operación.

circulación al área de referencia por lo cual los encuentros en persona con agentes de otro sector se ven afectados por esta circunstancia. Uno de los agentes del Centro de Día que ingresó a trabajar a la institución hace treinta años, refiere que, actualmente, cuando esporádicamente ingresa a las dependencias más antiguas por alguna gestión, no conoce a nadie.

Ahora bien, si, tal como afirma Scavino (2000), “todo el problema se encuentra, precisamente, en el modo o en la forma en que se coopera” (Scavino, 2000, p. 128), tanto las interfaces como las desconexiones entre los agentes de ambos sectores son formas de cooperación aunque bajo modalidades y con efectos disímiles. Es decir, la cooperación entre los agentes de los sectores de la institución es condición de posibilidad de su funcionamiento aunque esta colaboración opere mediada por referencias cruzadas descalificantes o desencuentros a modo de desconexiones formales e informales. Las interfaces se expresan en los encuentros entre los agentes por medio de los cuales se establece una zona laboral intermedia donde su pertenencia sectorial o sub-sectorial queda confundida en su intento de perforar el mutuo aislamiento. En esta dirección, hallamos las actividades de coordinación entre los agentes de distintos centros de día que dependen de la Colonia como la feria de ventas de productos o los festejos compartidos y los contactos puntuales entre los agentes del centro y los agentes de los pabellones en relación a circunstancias de sus concurrentes-residentes. Estas intersecciones entre agentes de sectores que dependen, según el organigrama institucional, de direcciones diferentes o sub-sectores dependientes de una misma dirección, constituyen entre ellos conexiones laborales transversales determinadas por sus *objetos* o *finés*. En sentido inverso, las descalificaciones o desencuentros nombrados entre los agentes de ambos sectores, al obturar cierto tipo de conexiones laborales, presumen -actuando en consecuencia- que ambos sectores -centros de día/pabellones- “viven para sí” (Lewkowicz, 2004, p. 46).

Sintetizando, tal como Paula Sibia (2012) señala en relación a los potenciales encuentros entre actores de ciertas instituciones contemporáneas y, en nuestro caso, en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, *entre* las interfaces y las desconexiones nombradas:

El contacto que se pueda lograr no se apoya en instituciones trascendentes sino en operaciones localizadas y en prácticas concretas de cohesión, por eso no ofrece garantías y requiere un trabajo permanente de elaboración. El vínculo se sostiene porque los interlocutores se eligieron mutuamente en cada caso y deciden mantener esa relación (Sibia, 2012, p. 117).



## 2.9. ¿Cómo constituir formas de vida social?

Se trata entonces de constituir una comunidad, no de instituir la.

Dardo Scavino, *La filosofía actual. Pensar sin certezas*

En relación a las orientaciones actuales sobre la modalidad de atención en discapacidad psicosocial, la reforma llevada adelante desde el año 2004 en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” expresa el mérito de contrarrestar el riesgo de un “gerenciamiento del desperdicio” (Murillo, 2008, p. 227) a partir del diseño y ejecución de estrategias institucionales que, poniendo el eje tanto en los destinatarios de las mismas como en sus agentes ejecutores, no se desentienden de los desafíos de constituir experiencias alternativas<sup>54</sup> de formas de vida social para quienes lo común (Hartd y Negri, 2004) está obstruido. Experiencias que, por ende, suponen una producción de relaciones intersubjetivas entre quienes comparten la dinámica institucional que desafía a los agentes a desarrollar determinadas habilidades laborales. De las investigaciones realizadas sobre la institución reseñadas y examinadas al inicio del capítulo, se desprende esta condición relacional intersubjetiva implicada en los quehaceres de sus agentes, aunque sesgada por los marcos normativos vigentes y sin tematizar en profundidad sus aptitudes laborales asociadas.

Las transformaciones institucionales que se han implementado en la Colonia en los últimos diez años han ido modificando su dinámica espacial a partir de un corrimiento desde el interior hacia el exterior de su predio original. El Centro de Día de referencia en este estudio es el primer dispositivo que comenzó a funcionar por fuera de dicho espacio físico<sup>55</sup>, mientras que los pabellones son parte de las instalaciones más antiguas. En esta dirección, desde diferentes perspectivas, las producciones escritas sobre la Colonia señalan una diferenciación entre un proceso *pasado* y otro *presente* o *futuro*, asociados, cada uno, a ciertos espacios institucionales y sus experiencias y fundamentos diferenciados<sup>56</sup>. Esta distinción remarcada en documentos institucionales y

---

<sup>54</sup> Tal como la creación de centros de día y hogares dentro y fuera del predio original de la institución y el Programa Regreso al Hogar destinado a diseñar y garantizar procesos de inclusión social para residentes de la institución.

<sup>55</sup> Actualmente, en relación a este desplazamiento espacial, funcionan hogares dependientes de la institución en las localidades de Torres y Luján.

<sup>56</sup> A pesar de esta coincidencia entre producciones académicas e institucionales sobre la Colonia, es oportuno resaltar la revalorización que realiza Jorge Rossetto en cuanto a los principios que guiaron la fundación de la institución, representados, principalmente, por el Dr. Domingo Cabred. En este sentido

elaboraciones académicas se circunscribe a las coordenadas interpretativas establecidas por la legislación nacional e internacional en materia de discapacidad psicosocial. Por mi parte, a partir del trabajo de campo realizado, he identificado cómo esta percepción espacializante y su complementaria diferenciación entre las tareas de los agentes del Centro de Día y del Pabellón, en cuanto matriz de análisis institucional, obstaculiza ciertas conexiones laborales pero, a su vez, desfigura interfases (Merhy, 2006) existentes entre ellos. Son precisamente estas conexiones las que matizan la versión polarizada o dicotómica de la dinámica institucional y se aprecian si reparamos en cómo las tareas laborales de los agentes de uno y otro sector (centro de día y pabellón) “se afectan unas a otras y cómo cada una crea las condiciones necesarias para que operen las demás” (Becker, 2014b, p. 65). Tal distinción espacial y sus sentidos asociados, presenta su expresión personificada en la diferenciación remarcada por los agentes entre enfermeros y operadores, también señalada por Balzano (2012) en su investigación realizada en la institución, que, como veremos, se debilita al momento de cooperar en tareas comunes.

En este capítulo, al describir las dinámicas de trabajo de los agentes de los sectores de la institución seleccionados, he identificado el tipo de tareas que realizan y los sentidos que a ellas les otorgan. Como se deduce de lo dicho hasta aquí, los quehaceres de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, interpretados por ellos en tanto *poner en actividad* a los concurrentes del Centro de Día o *asistir* a las residentes del Pabellón, suponen montar ambientes, manipular el tiempo y el espacio, habilitar y deshabilitar encuentros multidireccionales, es decir, crear formas de vida social con y entre los destinatarios de los servicios ofrecidos por la institución. Si estas tareas de los agentes los conminan a resolver cómo *constituir*<sup>57</sup> formas de vida social<sup>58</sup>, las preguntas que intentaré responder en los siguientes capítulos son ¿qué

---

ver Rossetto, J. (2009). Del manicomio a la comunidad: el proceso de reforma de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. *Vertex*, XX, 463-473.

<sup>57</sup> Si *instituir* remite a la necesidad de disminuir las potencias individuales a fin de establecer una comunidad o sociedad, *constituir*, por el contrario, explicita el irreductible aumento de estas potencias al componerse entre sí.

<sup>58</sup> La denominación “pacientes sociales” es utilizada en el tipo de instituciones como la de este estudio para referirse a quienes, sin criterio terapéutico, viven en ellas por carecer de medios propios, comunitarios o familiares adecuados a sus necesidades. Si bien esta condición *social* atribuida (paradójicamente ante su supuesta carencia) a una parte de las personas que viven en este tipo de instituciones se presenta como un desfase en relación a los actuales principios formales de las mismas o de las políticas públicas del sector, en relación al tema de este estudio se vuelve indicador de la desconsideración *adentro* de la institución de lo que se interpreta ausente *afuera*: una vida social.

habilidades laborales desarrollan al emprenderlas y qué condiciones las determinan? y ¿qué herramientas ponen en juego y ante qué problemas se enfrentan?

### **Capítulo III Habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”: cooperación, lenguajes, saberes y afectos**

Porque hay toda una caracterología, una conducta,  
una palabra, una voz que le dan una fisonomía.

Julio Cortázar,

*Revelaciones de un cronopio: conversaciones con Julio Cortázar*

Cuando una persona desarrolla una habilidad,  
lo que repite cambia de contenido.

Richard Sennett, *El Artesano*

En este capítulo me propongo analizar las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” a partir del trabajo de observación, registro y entrevista realizado en los sectores de la institución descriptos anteriormente. Desde los datos construidos en el campo descompongo analíticamente estas habilidades desarrolladas por los agentes en sus dimensiones organizativa, comunicativa, cognitiva y afectiva. Digo “dimensiones” y no “tipos” a fin de explicitar su condición de existencia yuxtapuesta. A partir de esta división, remito cada sección del capítulo a una dimensión de las habilidades laborales de los agentes expresada en distintas operaciones llevadas adelante por ellos en sus quehaceres diarios. Durante este recorrido, identifico una fisonomía común en estas tareas en cuanto “trabajo inmaterial” (Hardt y Negri, 2004) siendo su producto cooperativo, comunicativo, cognitivo y afectivo y reconozco en las habilidades laborales de los agentes que las ejecutan una capacidad de interacción en permanente repetición y cambio (Sennett, 2010). Más específicamente, concluyo que los agentes de la Colonia deben, para el desempeño de sus tareas diarias, desarrollar aptitudes tanto para organizarse y comunicarse entre sí y con los destinatarios de los servicios ofrecidos como para adaptar sus saberes específicos y modular los afectos puestos en juego. En este sentido, a pesar de la distinción establecida por ellos al considerar sus tareas según los espacios institucionales respectivos (centro de día o pabellón), comparten -más allá de ciertos matices- semejantes habilidades laborales reconocibles desde las dimensiones que las constituyen.

### 3.1. *Organizarse, es decir, adaptarse entre sí*

Como no es razonable apilar una disciplina sobre otra,  
nos decidimos por la alternativa del trabajo en equipo.

Gordon Hamilton,  
*Psicoterapia y orientación infantil*

El ingrediente más sabroso de este  
nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que  
las demandas cambiantes del mundo exterior determinen  
la estructura interna de las instituciones.

Richard Sennett,  
*La corrosión del carácter.*  
*Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*

La dimensión organizativa identificada en las habilidades laborales de los agentes remite a la capacidad que despliegan para coordinar acciones durante sus respectivas actividades diarias, es decir, a su aptitud para cooperar. Tanto en el Centro de Día como en el Pabellón, la organización laboral diaria supone la efectuación de actos comunicativos como conversaciones cortas, indicaciones o interrogaciones y contestaciones entre agentes o entre agentes y concurrentes o residentes. A su vez, esta coordinación implica para los agentes prestar constantemente atención tanto a los comportamientos de sus compañeros como de los residentes a fin de adecuar los propios. Pero ¿a qué principios organizativos remite esta dimensión de sus habilidades?

Por un lado, estas aptitudes organizativas de los agentes de los sectores de la institución estudiados se efectúan a partir de procedimientos laborales rígidos sobre la división de tareas, los cortes espacio-temporales, las funciones de cada uno y los modos preestablecidos de relacionarse entre sí y con las residentes o los concurrentes. Pero, por otro lado, estas habilidades implican modos flexibles de comunicarse e interactuar y una modulación del tiempo, el espacio y la tarea al momento de realizar las actividades específicas. En síntesis, los agentes del Centro de Día y del Pabellón despliegan una capacidad de coordinar su labor entre sí y con los concurrentes y las residentes adaptando ciertas pautas en función de organizarse de un modo no jerárquico sino más bien reticular por el cual se “redefine constantemente su estructura” (Sennett, 2000, p. 22). Es decir, las habilidades organizativas de los agentes conllevan, por un lado, una

capacidad de adecuación de sus actos a ciertas pautas preestablecidas pero, principalmente, una disposición a flexibilizarlas a circunstancias variables y, con ello, redefinir la organización del trabajo.

Según sus funciones en el Centro de Día o en el Pabellón, la coordinadora del primero y la jefa del segundo son quienes supervisan los componentes organizacionales rígidos como la entrega de proyectos de trabajo por parte de cada tallerista a principios de año y de evaluaciones escritas sobre cada participante de los talleres en el centro o la distribución de agentes entre los distintos turnos en el pabellón. Sin embargo, esto no excluye cierto margen de flexibilidad en sus tareas porque, tal como refiere la coordinadora del centro, “hay que tener en cuenta al paciente y al personal al momento de organizar el trabajo”, por lo cual reconoce “yo puedo estar de acuerdo o no pero tengo que respetar también la modalidad de trabajo del otro, viste que es difícil a veces, no todos trabajan igual”. En una dirección similar, una de las jefas de enfermería del Pabellón asegura que algunos turnos son fijos y otros rotativos teniendo en cuenta la conveniencia para las enfermeras y operadoras, aunque reconoce que “cuando es necesario movilizarlas para otros turnos se acuerda”.

Aquí resuena la diferencia establecida por Merhy (2006) entre la actividad productiva fabril y la de servicios -como la efectuada por los agentes de la Colonia- a partir de que esta última involucra necesariamente trabajo vivo en acto,

pues su objeto no está plenamente estructurado y sus tecnologías de acción más estratégicas se configuran en procesos de intervención en acto, operando como tecnologías de relaciones, de encuentros de subjetividades, más allá de los saberes tecnológicos estructurados, estableciendo un grado significativo de libertad de elección, en la manera de hacer esa producción (Merhy, 2006, p. 36).

Además Merhy distingue entre “gerenciar procesos institucionales y (...) realizar producciones propiamente dichas” (Merhy, 2006, p. 45) en el trabajo en salud. En este sentido, al gestionar el trabajo vivo en acto (Merhy, 2006) de los agentes del Centro de Día, su coordinadora acepta la necesidad de respetar la manera de hacer del otro y de generar, según sus palabras, “una propuesta [de taller] más desde lo individual, no desde la coordinación” porque “tiene que salir del otro (...) sino todo tiene la misma forma, la del coordinador”.

Una de las talleristas reconoce sobre la modalidad de gestión de la coordinadora del centro:

*Como que nos ayuda a todos, como que nos va tirando ideas todo el tiempo. Ella viene, mira el taller, mira cómo andamos nosotros. Refuerza alguna idea, refuerza otras, o nos dice por este*

*lado no va, va por el otro y bueno hacemos mucho caso en eso. Y también lo que nosotros vamos viendo.*

*Es como que todo el tiempo va marcando el trabajo (...) A mí me pasa que hay veces que digo “¡Uy!, no tengo nada que hacer, ¿qué hago?” y es como que ella te busca la actividad, todo el tiempo. Pero es como que vas llevando esa dinámica, todos iguales. O sea, si hay uno que no se siente bien para trabajar, bueno, se refuerza con el compañero. Eso es lo que me gusta.*

Desde esta modalidad de gestión implementada por la coordinadora sobre los procesos laborales de los agentes del centro se refuerza la autonomía y responsabilidad de éstos en la definición de sus tareas, apostando a que la expresión e inclusión de sus capacidades y “gustos” individuales en las actividades diarias enriquezca el trabajo compartido. Al respecto, la coordinadora relata:

*Propuse para este año [que] los mismos talleristas propongan, las mismas personas que están a cargo de los espacios terapéuticos qué actividades les gustaría realizar, después con qué objetivo, el lugar... si es solo o con otro tallerista, si es algo grupal.*

Y, en relación a este ejercicio de socializar las decisiones y responsabilidades de las actividades del centro, agrega:

*Yo lo que hablo con todos es que no es que tengo que estar yo abordando todos los temas de cada uno, tenés que también saber dar lineamientos para que el personal sepa cómo abordar cosas.*

En síntesis, la función de coordinación o jefatura (sea en el Centro de Día, sea en el Pabellón) supone para quien la lleva adelante una capacidad de articular entre sí las tareas de los agentes y sus habilidades laborales puestas en juego. En este sentido, la coordinadora del centro repara, en ciertos casos, en los saberes formales adquiridos por ellos y, en otros, que, según refiere, “no tienen la formación específica en discapacidad pero tienen un buen perfil para realizar las actividades”. A su vez, apuesta a

*empezar a entrecruzar los proyectos (...) porque si todos trabajan de manera aislada, con temáticas tan aisladas, en la reunión de equipo es re difícil focalizarte en algo.*

Y, a modo de ejemplo, reconstruye un diálogo posible expresando esta interferencia:

*“¡Estética! a ver... ¿qué estás haciendo?” [dirigiéndose a quien coordina el taller de estética].  
Tal cosa... pero tal no lo hace, y nadie puede aportar porque nadie está trabajando lo mismo.*

En el Pabellón, gestionar las distintas tareas y habilidades laborales de sus agentes conlleva para su jefa a cargo, principalmente, coordinar los turnos garantizando la continuidad en la asistencia de las residentes, por ejemplo, cuando es necesario algún

cambio de horario o reemplazo entre agentes de un mismo o distinto piso u hogar<sup>59</sup>. De modo semejante a la coordinadora del centro pero menos embebida del “trabajo en equipo y el debate abierto que caracteriza a un lugar de trabajo flexible” (Sennett, 2000, p. 24), la jefa de enfermería de uno de los pisos del Pabellón reconoce la necesidad de sostener vías de comunicación con el grupo de enfermeras y operadoras que están bajo su responsabilidad. Los momentos de comunicación entre ella y los agentes se dan durante su horario laboral o en los pases de turno, y con quienes no coincide habla por teléfono o se encuentra personalmente acudiendo al sector fuera de su jornada de trabajo o cambiando su horario de asistencia.

En el marco de estos procedimientos de gestión a cargo de la coordinadora o jefa del sector, los agentes despliegan habilidades para organizarse entre sí y con los concurrentes o residentes. En el Centro de Día, las acciones de coordinación entre agentes se realizan durante el desarrollo de las actividades, aunque presentan sus momentos de condensación previamente a su inicio (ni bien ingresan al sector) o entre los cortes de las mismas (como el momento del mate o del almuerzo) y apuntan a la transmisión de alguna información o a la división de operaciones ante una tarea preestablecida o imprevista. Cuando se precisa una combinación extra de todos los integrantes del centro se convoca a una reunión de equipo con temas prefijados. Así lo explica la coordinadora:

*Lo vamos viendo (...) cuando más se necesita, porque ya les dije... al que necesita reunión de equipo se convoca reunión de equipo, no es que solo yo pido reunión de equipo, y con unos temas ya estipulados de antes que tengan que ver, ahora más que nada (...), con el abordaje de ellos y no con cosas funcionales de todos los días. Porque nosotros tenemos un momento que es el comedor donde comemos nosotros también después que comen ellos, los muchachos descansan media hora, después comemos nosotros, en ese momento nos reunimos todos y hay cosas cotidianas como el mantenimiento, cosas para pedir que se pueden abordar ahí, sino una reunión de equipo te dura... ¡diez años! y eso hace que después no se haga la actividad (...) no llegamos a estructurarlas (...) porque se pierde.*

También en el Pabellón las reuniones de equipo se realizan esporádicamente y por algún motivo particular o previamente establecido, por lo cual las operaciones de organización entre agentes se suceden durante la realización de las tareas cotidianas. Pero, a diferencia de cierta autonomía de los agentes del Centro de Día entre sí al momento de ejecutar sus tareas, enfermeras y operadoras de este sector emprenden su quehacer diario en un espacio compartido y en un tiempo encadenado entre los distintos

---

<sup>59</sup> Estos reemplazos suelen conllevar la realización de un doble turno por parte de las agentes afectadas.



turnos. De esta manera, mientras que en el centro, las coincidencias, en sentido estricto, en tiempo y espacio son excepcionales entre sus agentes (como por ejemplo, en el festejo de su aniversario), en el Pabellón las tareas diarias se ejecutan en un espacio-tiempo común y continuo para enfermeras, operadoras y jefas del sector.

Como se desprende de lo dicho, las tareas que realizan los agentes en el Centro de Día y el Pabellón son en equipo porque, aún sin contar con instancias formalizadas o específicas de reunión -que devienen flexibles-, coordinan sus acciones mientras trabajan. A partir de esta constatación es posible considerar al tipo de tareas que realizan los agentes de la institución en tanto trabajo inmaterial porque “las formas de trabajo y las redes sociales que crean se organizan y controlan *internamente*, por medio de la cooperación” (Hardt y Negri, 2004, p. 55). Es decir, las interacciones laborales entre los agentes están, principalmente, determinadas por sus propias decisiones al momento de ejecutar cada tarea en sí. En este sentido, es el acto a realizar, junto a sus condiciones de ejecución, el que determina el modo de interacción laboral entre los agentes y el despliegue de capacidades comunicativas y conductuales de colaboración transversal entre ellos<sup>60</sup> y con los residentes, tal como irrumpe en las escenas presentadas a continuación en las cuales sus conexiones laborales son multidireccionales, sea para con algún o algunos concurrentes o residentes<sup>61</sup>, sea para con algún o algunos compañeros, sin estar centralizadas por ninguno de ellos y prestando atención a los efectos de sus actos sobre unos y otros. Por lo cual, podemos afirmar, siguiendo a Paolo Virno (2003), que estas habilidades organizacionales de los agentes “no consisten en (...) materializar un objetivo particular, sino en variar e intensificar la cooperación social” (Virno, 2003, p. 60).

#### I- Taller de Bijouterie en el Centro de Día

*Un grupo de concurrentes del Centro de Día se encuentra sentado alrededor de una mesa con recortes de tela, tijeras, hebillas, cajas y tachos. Hay hombres y mujeres. Una de las participantes enrolla*

---

<sup>60</sup> Como se desprende del capítulo anterior, las conexiones laborales entre agentes del Centro de Día y del Pabellón se dispersan, a pesar de compartir un asunto en común, en proporción directa al conflicto de sentidos que existe entre los integrantes de ambos sectores de la institución.

<sup>61</sup> En el sector de los pabellones se incluye la participación de las residentes en la organización de ciertas tareas diarias. Al respecto una de las enfermeras expresa en relación a ellas, “tratamos de que acá se organicen, que entre todos se organicen en lavar la ropa, en hacerse la cama, levantar los platos”. A su vez, una de sus compañeras reconstruye: “se las llama, ellas solas se higienizan, pelo, dientes, todo, todo, todo se higienizan ellas, toman el mate, desayuno. Las otras (...) hacen mandados, por ejemplo llevar información, llevar a estadística, el tema de las comidas, llevar los pedidos a laboratorio, esas son las tareas que se les da a las chicas”.

*atentamente unas tiras de tela formando un cilindro que luego se transformará en el cuerpo de un prendedor. Otra observa sin participar de la actividad. Un participante varón también observa desde el otro lado de la mesa sin intervenir. Otro ingresa al salón cuando yo lo hago. Más tarde irá a buscar a un compañero ciego cuando una de las coordinadoras pregunte por él. Hay música de fondo. Las coordinadoras del taller dividen las tareas entre los participantes de acuerdo a sus aptitudes y gustos, según me cuenta una de ellas. Observan cómo las hacen, intervienen ante sus dificultades, conversan entre ellas, realizan las acciones que los concurrentes no pueden en el proceso de confección de los productos. Entre las agentes se dividen las tareas: una colabora en cierta etapa de producción de los productos, mientras otras ayudan a algún concurrente en la realización de su parte. Algunos participantes se mantienen sentados alrededor de la mesa mientras que otros entran y salen del salón. La secretaria del centro se suma a la tarea aclarando que esa no es su función pero está colaborando. Cerca de las tres de la tarde, una de las coordinadoras invita a los concurrentes a merendar con las galletas elaboradas en el Taller de Comida Saludable. Los participantes del taller se dirigen todos al comedor. En el salón sólo quedan una tallerista y una operadora.*

## II-Almuerzo en el Pabellón

*Las residentes del Pabellón esperan sentadas que la operadora les sirva el almuerzo. Ella reparte mesa por mesa las porciones individuales. Advierte que no tiene la cantidad suficiente de cucharas. Pregunta a una de las residentes si tiene alguna. Dos residentes se trezan entre sí, una obstinada en tomar una porción de comida del conjunto de porciones, la otra dispuesta a evitarlo. La operadora le ofrece a una de las residentes, bocado por bocado, su porción de guiso. Advierte que uno de los ingredientes no le gusta porque lo escupe. Lo aparta en las porciones siguientes. Ante una expresión de angustia, le pregunta cariñosamente, “¿Por qué llorás?”. Realiza con otra de las mujeres el mismo ejercicio. Luego se acerca a una tercera mujer en el otro extremo de la mesa y repite la operación con ella. Mientras tanto otras comen por su cuenta. La operadora intercepta a una de ellas que se lleva una porción de comida de otra. A los minutos, esta misma mujer logra hacerse de la porción de su compañera. Algunas de las residentes emiten sonidos que no logro interpretar. Una de ellas continúa con su compañera el hábito alimentario iniciado por la operadora. Seguidamente, ésta servirá la sopa y el postre concluyendo el momento del almuerzo.*

En términos generales, las habilidades de organización desplegadas por los

agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” suponen una capacidad de cooperación cuya modalidad no se encuentra totalmente predeterminada por ninguna instancia fija, externa o centralizada sino que es, principalmente, ejecutada a partir de las mismas condiciones interpuestas por la tarea. De este modo, podemos afirmar, parafraseando a Gordon Hamilton (1967), que estas aptitudes de los agentes para organizarse implican interacciones laborales al mismo *nivel* de sus actividades, no comparables a un apilamiento de actos desnivelados o conectados sólo de manera jerárquica. Al punto tal de que es reconocible entre ellos un ejercicio laboral de autorregulación continua o, como escribe Virno (2003), de “inventar nuevos procedimientos cooperativos (...) [siendo que] el accionar concertado, la interacción lingüística, se colocan en primerísimo plano” (Virno, 2003, p. 61). Estas habilidades organizativas suponen una *adaptación* de los agentes entre sí y de ellos para con los residentes, es decir, para con “las demandas cambiantes del mundo exterior” (Sennett, 2000, p. 53). En síntesis, exigen un *organizarse* y, por ende, un *comunicarse*. Al respecto, Hardt y Negri (2004) señalan que “el lenguaje siempre se produce en común y jamás es producto de un solo individuo, sino que siempre lo crea una comunidad lingüística en comunicación y colaboración”. Y, a su vez, tal como veremos, “la performance lingüística requiere la capacidad para innovar en un medio cambiante, sobre la base de las prácticas y los hábitos del pasado” (Hardt y Negri, 2004, p. 237).

### 3.2. *Comunicarse*

Es absolutamente indispensable un lenguaje común;  
los conceptos deben tener el mismo significado  
en cualquier clase de cooperación útil.

Gordon Hamilton,  
*Psicoterapia y orientación infantil*

En la concepción polifónica del relato ya no existe un centro que dicte el sentido,  
sino que este surge únicamente del intercambio  
entre todas las singularidades en diálogo.

Todas ellas se expresan libremente, y crean en conjunto,  
a través de sus diálogos, las estructuras narrativas comunes.

Michel Hardt y Antonio Negri,

En relación a la habilidad para organizarse desarrollada por los agentes de la institución, se nos presenta, tal como sostiene Paolo Virno (2003) “la actitud comunicativa de los seres humanos”; quien, a su vez, agrega, “[e]sto vale sobre todo allí donde la cooperación es un ‘producto’ específico de la actividad laboral, algo que es promovido, elaborado y afinado por los mismos cooperadores” (Virno, 2003, pp. 65-66). En este sentido, adquirir y desplegar habilidades para organizar sus interacciones laborales conlleva para los agentes del Centro de Día y del Pabellón de la Colonia el desarrollo de una capacidad lingüística (Virno, 2003) en tanto condición y efecto de la organización conjunta de actividades.

Tal como se expuso previamente, el equipo del Centro de Día no tiene reuniones prefijadas de antemano. Las convoca la coordinadora o algún miembro cuando la consideran necesaria. Sin embargo, la comunicación entre ellos sobre las situaciones de los concurrentes se realiza “todo el tiempo” según una de las talleristas: durante alguna tarea compartida con otro, al momento de ingreso al centro o en los intervalos de las actividades. Otra de las agentes, explicitando la yuxtaposición entre habilidades comunicativas y de cooperación, refiere:

*Se aprovechan todos los espacios, en el almuerzo no te creas que almorzamos nada más y hablamos de ropa o del tiempo, hablamos de estos temas [situaciones de los concurrentes]. Una y media comienza el taller y ya no los veo a mis compañeros. Sí después o mientras hacemos algo o escribimos algo y estamos reunidos se hablan estos temas. Inclusive cuando vemos a alguien que no tiene las conductas habituales lo abordamos todos, estamos todos muy atentos a eso.*

Asimismo, la coordinadora del Centro de Día relata:

*Cuando ingreso nos vamos juntando (...) y hay una parte en la que uno toma algo, pero ahí ya se van a abordando cosas cotidianas de organización.*

Una tallerista señala la diferencia entre una modalidad formal y otra informal de comunicar sus evaluaciones sobre los concurrentes.

*En las reuniones de equipo se tratan y si no se pueden dar en la reunión de equipo eso es a diario, continuo, informalmente, formalmente con las evaluaciones que se hacen cada tres meses. Si hay alguna cosa para informar, algo muy evidente o muy importante, yo puedo tomar esas planillas y realizar yo el informe, o tal vez lo necesitan o lo requieren para otra cosa, no tengo que esperar tres meses para poder evaluar...*

A veces este comunicarse está mediado por ciertos códigos específicos compartidos. La coordinadora del centro así lo expresa a partir de la realización de un

curso para operadores por parte de sus compañeros:

*Estuvo bueno porque empezamos a hablar el mismo código, quizás con mis compañeros no podías ni hablar de apoyo... no podías hablar con nadie. Y a partir de eso empezaron a hablar (...) empezamos a armar apoyos, cosas escritas, los talleres, armamos apoyos para ellos (...) empezás a hablar el mismo idioma.*

En este sentido, una de las talleristas del centro reconstruye una modificación en la manera de nombrar a los concurrentes.

*También me enseñaron no es “paciente”, es “concurrente”. Estas personas que están acá en el hospital... La relación que tenían con los empleados era de padres e hijos. O sea el empleado era “mami” y “papi” y los pacientes... yo lo digo... eran objetos. Este objeto es mío, vos sos mío, este paciente es mío, una cosa así era, una cosa muy... no había... no sé como explicarme. Una cosa muy simbiótica, muy pegote. Y no es así. Ni la mami es la mami, ni el papi es el papi y ahí entran a jugar otras cosas que yo creo que dañan a una rehabilitación. Cosas claras: yo soy la empleada, soy [Sandra], no soy ni tu mami ni tu papi, ni tu prima. Pero bueno, esta cuestión nace desde hace años en la Colonia, vos lo has visto, ¿no?*

De modo semejante, en el sector del pabellón las reuniones de equipo se realizan esporádicamente entre los agentes de los tres pisos sobre temas de organización e inconvenientes que surjan<sup>62</sup>. En cada piso u hogar, la comunicación entre las agentes del mismo turno se da durante el desarrollo de sus tareas y, entre agentes de distintos turnos, se efectúa, principalmente, en los pases de guardia. Al respecto, una de las enfermeras del Pabellón afirma:

*El pase de guardia es importante porque si no vos ¿cómo sabés si pasó algo en la guardia anterior y no te lo comunican o no hay nada que conste? Entonces no, hacemos la recorrida.*

En estos momentos intermedios entre los turnos, las enfermeras y operadoras salientes informan a quienes ingresan el estado actual de las residentes. “Acá el pase de guardia se hace, ¿viste?, cuando vos entrás. Las novedades te las dan”, cuenta una enfermera. Y explicita la relevancia de este procedimiento en relación a la condición física y de salud de las residentes remarcando la necesidad de la observación para corroborar lo escrito.

*Hacemos la recorrida, vos te fijás que todo está bien, que no queda ninguna chica lastimada, que ninguna que tenga fiebre, nada de eso. No, no, no. Las guardias sí, se pasan. Y con la recorrida.*

Otra de las maneras de comunicarse entre pares de diferentes turnos de un mismo piso del Pabellón es a través de notas escritas, del parte diario o por teléfono. A

---

<sup>62</sup> En ambos sectores, de las reuniones de equipo participan solamente los agentes, siendo un espacio de interacción comunicativa restringido para concurrentes o residentes.

su vez, las jefas de cada uno de los pisos, en virtud de organizar los distintos turnos, mantienen una comunicación regular con todas las agentes a su cargo.

Por otro lado, los agentes del Centro de Día y del Pabellón establecen entre sí determinados lazos de comunicación por medio de los cuales intercambian contenidos formales sobre sus tareas (por ejemplo, el registro de asistencia de los concurrentes o los motivos de inasistencia y las indicaciones acerca de las condiciones de su permanencia en el centro). Las responsables de transmitir esta información formal desde el centro a los agentes de los pabellones son la coordinadora y la secretaria. En cambio, la información relativa a las actividades de los concurrentes suele ser comunicada por los talleristas, partiendo de que, tal como expresa uno de ellos, “la idea es que sepan qué estamos trabajando”.

Esta capacidad comunicativa desarrollada por los agentes no sólo es efectuada en términos conectivos, sino también, bajo ciertas circunstancias, en sentido inverso al sustraerse de cierto tipo de conversaciones. Así, una de las enfermeras del Pabellón, al ser interpelada en relación a su trabajo con agentes de otros pisos, refiere “chusmear no me interesa”.

A partir de constatar la centralidad que adquiere la comunicación en las habilidades desplegadas por los agentes de la Colonia en función de confluir en “un lenguaje común” y propiciar una “cooperación útil” (Hamilton, 1967, p. 286), coincido con Hugo Spinelli (2010) quien al preguntarse sobre qué son las organizaciones de salud se responde “[s]on redes de conversaciones” (Spinelli, 2010, 285), otorgándole al lenguaje -tanto verbal como no verbal- un lugar privilegiado en la labor de los trabajadores insertos en este tipo de instituciones.

Asimismo, “expresando (...) el potencial del lenguaje como constructor de la realidad” (Spinelli, 2010, p. 283), esta habilidad comunicativa interpuesta por los agentes en sus quehaceres varía cuando sus interlocutores son los residentes de la institución. Las siguientes escenas descriptas permiten introducirnos a considerar esta cuestión.

*La coordinadora del taller de comunicación*

*lee algunos fragmentos de sus registros del encuentro anterior y pregunta, “¿Quién dijo...?”.*

*Sin explicar nada, los participantes comienzan a identificar quién de ellos dijo tal cosa.*

*La respuesta la ofrece el mismo autor de lo dicho o sus compañeros.*

*La coordinadora lee varios fragmentos de sus dichos. Todos son reconocidos.*

*Desde la oficina de enfermería del Pabellón  
se escucha un ruido proveniente del comedor.  
La enfermera se incorpora sobresaltada.  
Encuentra a una de las residentes en el piso.  
La toma por sus hombros y la sienta en una silla.  
La mujer no emite palabra.  
La enfermera infiere que -al tener hambre-  
se levantó de su cama y se dirigió al comedor.*

Así observamos que los modos de comunicarse entre agentes de la institución y residentes presentan ciertas particularidades: sobreentendidos, conductas y movimientos corporales y gestuales.

Los agentes, en el Centro de Día, suelen comunicar indicaciones en voz alta al grupo de concurrentes como “¡La combi!” para referirse al arribo del transporte o “¡Terminamos con la hora del mate!” para indicar la finalización de una actividad. En estas locuciones la modulación del tono de voz según la circunstancia del acto comunicativo es una constante por parte de los agentes. El tono firme de las expresiones imperativas o de las reprimendas hacia los concurrentes o las residentes<sup>63</sup> varía hacia un tono afectivo en momentos de transmisión de empatía, reconocimiento o complicidad, a veces sin mediar más que unos minutos entre una circunstancia y la otra. En este sentido, durante la realización de una de las entrevistas para esta investigación, una de las residentes solicita un permiso a la enfermera entrevistada, quién se lo concede. La residente extiende su interrupción, y, secamente, la enfermera la interpela “Estoy hablando madre, respetame, respetame”. En otra ocasión, la coordinadora del centro se hace presente en el medio del patio e insta a uno de los concurrentes con voz firme: “¿[Omar] no te dijo que tenés que hacer algo para trabajar?” El concurrente responde con gestos de negación. La coordinadora lo reprende: “¿No te dijo nada [Pablo, tallerista]?, te creció la nariz como a pinocho, ¡cómo que no te dijo nada!”.

Una condensación de esta variación presente en las habilidades comunicativas de los agentes la observé en la tarea de la coordinadora del taller de comunicación del Centro de Día. Durante su actividad ella es la interlocutora central del grupo. Pasa lista, lee en voz alta sus registros, pregunta, le responden, repregunta, da la palabra, a veces

---

<sup>63</sup> En el centro presencié la utilización de este tono por parte de los agentes hacia los concurrentes ante robos, referencias sexuales y ciertos actos fisiológicos como eructar.

interrumpe, indica silencio o espera para hablar, media entre los dichos de los participantes, cierra el taller. Además mira y escucha atentamente, espera que los participantes concluyan sus dichos, registra. Modula con claridad y precisión sus palabras en un tono de voz agradable, aunque anteponiendo seriedad de ser necesario.

Si la situación lo amerita los agentes generan otras acciones específicas para garantizar los efectos esperados de la comunicación como la modulación lenta de las palabras, la realización de gestos con las manos y brazos, el acompañamiento con el cuerpo de algún movimiento esperado, la transmisión y repetición de consignas sencillas y precisas, y la interpretación de actos o gestos de los concurrentes y las residentes. Sobre esta última tarea de decodificación, describo a continuación lo sucedido durante uno de los talleres del Centro de Día y en una de mis participaciones en las actividades del Pabellón.

*Mientras las encargadas del taller guardaban las herramientas utilizadas durante la actividad, ingresa al salón uno de los concurrentes y se dirige a una de las coordinadoras. Gesticula y emite palabras mientras babea. Las coordinadoras no entienden sus dichos. Una de ellas le pide que se seque la baba y le ofrece un pañuelo. Se pasa el pañuelo por la boca y vuelve a intentarlo. Gesticula abriendo grande la boca para hacerse entender pero no lo logra. Repite la frase varias veces. Entre las dos coordinadoras van descifrando sus palabras. Arriesgan y él niega o afirma con la mano. De una palabra a otra van armando la frase. Llegan a dar con ella.*

*Mientras la enfermera del Pabellón me cuenta cuáles son sus quehaceres cotidianos, una joven ingresa a la oficina arrastrándose por el piso sentada. No dice nada. Observa. La enfermera le dice algo. No responde. Se acerca un poco más a nosotros. Luego, mientras recorremos el hogar, la misma joven me toma de la mano. No me suelta, sonrío mientras caminamos. La enfermera deduce que me confunde con su acompañante terapéutico. Al momento de despedirme, se resiste a soltarme la mano. La enfermera la contiene, me suelta la mano y salgo. La agente me agradece la visita.*

Este tipo de armado dialógico entre agentes y residentes es frecuente y supone por parte de los primeros prestar atención a determinadas expresiones de estos últimos y un esfuerzo para decodificarlas. A su vez, si tal como afirma Susana Murillo (2008) “ninguna cadena de significantes se cierra de modo tal que permita al sujeto



experimentar alguna forma de completud o de total comunicación con el otro” (Murillo, 2008, p. 23), esta condición de irreductible apertura del lenguaje se manifiesta en las interacciones comunicativas de los agentes entre sí y con los residentes de la institución. Al respecto Murillo precisa:

Los gestos y movimientos no suponen una ciega y uniforme legibilidad; los trayectos recorridos, los movimientos esbozados no son una empecinada rutina; en ellos también se estructura una articulación de sentido (De Certeau, 1996: 40), recreada en las prácticas extradiscursivas y discursivas (Murillo, 2008, pp. 32-33).

Al interpretar signos verbales, corporales, sensoriales, físicos o emocionales de los concurrentes o las residentes, los agentes recurren a saberes disciplinares o a codificaciones compartidas entre unos y otros. Tal como se expresa en las escenas y referencias presentadas, las enfermeras y operadoras del Pabellón interpretan desde síntomas clínicos a partir de sus saberes sanitarios hasta gestos, movimientos, sonidos y conductas realizados por las residentes. Tal es así que, durante una conversación entablada con una de las jefas de este sector, se acerca una de las residentes y le extiende la mano. Ella me explica que quiere ir a caminar. “Cuando te hace así con la mano es porque quiere ir a caminar”, refiere.

En este sentido, la operadora y terapeuta ocupacional del Centro Día reconstruye su decodificación de signos estéticos en las actitudes de los concurrentes que participan del taller que coordina:

*Hicimos el reconocimiento frente al espejo la primera vez. Qué era lo que ellos veían cuando se miraban en el espejo. Nos pasó que había algunos que no se querían mirar directamente. “Que yo soy fea, que yo soy gorda, que a mí no me gusta mirarme en el espejo”, (...) reacción de rechazo hacia ellos mismos. Y bueno, pasó que empezamos a trabajar el tema de ellos, que se vean más lindos, que sepan peinarse, que para qué se miran al espejo, que cómo se ponen la ropa. Las chicas con el tema de las uñas, pintarlas un poco, maquillarlas. Y después fue un cambio para ellos, el verse distintos, como más arreglados. De diferente manera, como que después empezaron a decir que se veían lindos, ponele, que qué lindo les quedaba la sombra en los ojos.*

Por su parte, la fonoaudióloga del centro afirma que su rol es “estimular o desarrollar la comunicación”, ya que

*la comunicación tiene que ver con las interacciones. Porque a través del habla o del gesto corporal o de lo que sea es conectarse con el otro. Que tiene una característica el espectro autista, que tiene una característica el espectro intelectual y/o cognitivo, que tiene otra característica el déficit sensorial.*

Y refiere que, en ciertas situaciones, incorpora pictogramas en su tarea que

*son ciertos códigos escritos, ciertos dibujos que se hacen, algunos creados por ellos. Que estimulan un poco ese pensamiento y ese lenguaje interno en el uso. La persona que no te habla, que no hace nada pero te escucha y algo ve. (...) Cada vez que vea eso dibujado como pueda (...) va a representar esa imagen con la figura de él.*

Esta misma profesional apuesta a la generación de un vocabulario oral compartido entre los concurrentes y agentes del centro en relación a una actividad específica.

*Mi plan para este año es (...) visitar con un grupo un rato cada taller y ver... y de paso hacemos la recolección de datos. ¿Qué sería? Qué enseñaron en esa semana para yo... o darlo a posteriori, trabajarlo a nivel comunicación a posteriori, y/o anticiparme a lo que van a enseñar la semana que viene.*

Para esta tarea propone la *simulación de un ambiente*:

*Cuando hago un cuento o cuando trabajamos en algo hacemos un simulacro, una dramatización de la cosa y tratamos de... (...) retomar cosas. Que es bastante... momentos cortos, bien... frases cortas..., tratar de respetar la mínima comunicación.*

Otro de los soportes comunicativos utilizado por los agentes en tanto medio de codificación común con los concurrentes es la imagen. Así lo expresa una de las operadoras del Centro de Día:

*Lo que habíamos planteado era que ellos aprendan a hacer la receta, que la hagan ellos. Entonces lo que hicimos fue hacer dibujos como apoyo. Imprimir las imágenes y que la vayan haciendo ellos con los dibujos. Entonces... cosa que después a la hora de la práctica sepan qué es cada cosa (...) Primero era dividir objetos de alimentos y te mandaban cualquier fruta. Por ejemplo, un bol se puede comer, eh... no sabían distinguir. Y eso lo hicimos casi dos, tres semanas seguidas (...) todas las veces repetíamos lo mismo. Qué es para comer, qué es lo que se utiliza para hacer la receta.*

Tal como se desprende de lo dicho, las tareas realizadas por los agentes les exigen la creación de operaciones comunicativas que involucran ejercicios de codificación y decodificación compartidos. En el Centro de Día, otra vía de comunicación entre agentes y concurrentes es la demostrativa por medio de la cual, apelando a la *imitación*, el agente realiza una acción mientras el concurrente observa, y, seguidamente, el primero espera que el segundo repita el acto de modo semejante. Tal como sucedió en uno de los talleres de los cuales participé.

*El agente ofrece indicaciones precisas y sencillas a un grupo de concurrentes sobre las tareas propias del invernadero (traslado de tierra y arena, zarandeo de tierra). Se dirige a ellos de manera agradable.*

*Al momento de zarandear la tierra les ofrece una demostración efectuando  
él mismo el movimiento del tamiz.  
El concurrente a cargo de esa tarea lo imita.*

Así, es posible identificar en las habilidades comunicativas de los agentes la puesta en juego de una creación constante de significados, reconociendo, tal como plantea Murillo (2008), que “[l]a significación es un proceso *poiético* que se desplaza continuamente; el signo es siempre para un interpretante, quien en su actividad, constituye sentido” (Murillo, 2008, p. 30).

Otra manera de expresar esta habilidad comunicativa puesta en acto por los agentes es considerando los chistes y sobreentendidos que abundan tanto entre agentes<sup>64</sup> como entre agentes y concurrentes o residentes. Por un lado, entre agentes del Centro de Día suelen compartir comentarios absurdos *excluyendo* de los mismos a los concurrentes. En cierta ocasión, una de las agentes de dicho sector, al dirigirse a uno de los concurrentes, expresa -en tono risueño y en complicidad con sus compañeros-, “Te guardo tus dos pesos, para que te compres un auto”. También los absurdos son comunes en las indicaciones hechas por los agentes a los concurrentes apelando, empáticamente, a la gracia. “¿Qué tenés un toscano en la oreja?”, le dice -en tono agradable y picaresco- un agente a uno de los participantes luego de indicarle varias veces la modalidad de ejecución de una tarea, generando risas en el grupo del taller. Asimismo, entre los agentes y los concurrentes del centro o las residentes del Pabellón, los sobreentendidos irrumpen en códigos compartidos tal como observé en varias ocasiones en ambos sectores.

*Concluyendo el taller de comunicación, uno de los participantes expresa algo mediante señas con las manos, gestos con la cara y sonidos. La coordinadora interroga a otro, “¿Qué dice?”, quien algo responde y varios se ríen. Terminado el taller la coordinadora me explica que suele repetir esa escena porque el participante que hace de traductor interpreta libremente al participante traducido y eso hace gracia al grupo.*

*Al servir el almuerzo la operadora indica a una de las residentes que llene la jarra con agua. Ella responde, “No quiero agua yo”. “Traé igual para tus compañeras”, replica la operadora.*

---

<sup>64</sup> Mi inscripción institucional previa puso en juego, durante el trabajo de campo, cierta apelación por parte de los agentes a un conjunto de sobreentendidos. Por ejemplo, he sido interpelado en varias oportunidades desde una tácita consideración negativa sobre el sector de los pabellones.

*La residente se para y quejándose se dirige a buscar agua. La operadora circula alrededor de las mesas. Ante un lamento de una de las residentes me cuenta con orgullo:*  
*“Ella se angustia cuando las otras me tratan mal, se enoja”.*  
*“Ya está, ya pasó”, la consuela mientras le ofrece de comer en la boca (la mujer se encuentra en silla de ruedas y parece tener inmovilizados sus brazos).*  
*Luego, al darle el postre, la mujer lo rechaza.*  
*La operadora rápidamente interpreta que no le gustó el sabor.*  
*Le pide disculpas por olvidarse que ese no es de su agrado,*  
*le ofrece otro, la mujer lo acepta.*

Si bien, según lo expresado en los chistes y sobreentendidos reconstruidos, “los significantes articulados son interpretados y reinterpretados en su circulación” (Murillo, 2008, p. 30), también (y por lo mismo) suceden entre agentes y concurrentes o residentes *desencuentros comunicativos o desentendimientos* mutuos a los cuales los agentes deben enfrentarse. En esta dirección, una de las enfermeras marca una diferencia en su paso de uno de los pabellones a otro. “Ahí vos podés entenderte con las chicas”, distinguiendo la condición de las residentes con las que trabaja actualmente. O como irrumpe en la siguiente escena registrada durante mi participación en las actividades del Centro de Día.

*Mientras converso con dos de los agentes en el patio del Centro de Día, se acerca uno de los concurrentes. Nos señala con su mano un cajón de madera y completa el gesto con su brazo extendido hacia el interior del sector emitiendo sonidos.*  
*Aunque repite la operación dos o tres veces, no logro entenderle.*  
*Tampoco la tallerista que me acompaña.*

Según lo dicho hasta aquí, las habilidades comunicativas de los agentes puestas en juego en sus interacciones con los residentes suponen el despliegue de operaciones destinadas a comprender, hacerse entender o imitar, adecuarse a tiempos y ritmos diferentes de locución, involucrando señalamientos o explicaciones orales (repetidas varias veces si es necesario) y movimientos corporales a modo de suplementos físicos o expresivos. Ahora bien, tal como plantea Beatriz Preciado (2002), las prótesis interpuestas en situaciones de discapacidad, lejos de revestir simplicidad, suponen una considerable complejidad tal como se expresa en los procesos intercesores (Merhy, 2006) comunicativos señalados entre agentes y residentes de la Colonia. Preciado (2002) escribe, “[l]a prótesis, destinada en un primer momento a paliar nuestras

discapacidades físicas, genera comportamientos complejos y sistemas de comunicación con relación a los cuales nos hallamos discapacitados sin la prótesis” (Preciado, 2002, p. 133). Es posible preguntarse si acaso los agentes de la institución no afrontan, ante las diversas condiciones de comunicación con los concurrentes y residentes de los sectores estudiados, la necesidad de una adecuación prostética del lenguaje expresada en la incorporación de sobreentendidos y códigos corporales como gestos, señas y movimientos. Estas prótesis comunicativas, en tanto indicadores de la complejidad interpuesta en las interacciones entre agentes y concurrentes o residentes, implican para los primeros el ejercicio de anular ciertas modalidades de transmisión de contenidos lingüísticos y de habilitación de otras, conectando de diversas maneras el acto de hablar y el cuerpo.

Resumiendo. Por un lado, he podido precisar diferencias sobre modalidades expresivas, códigos, temas y complejidades entre los actos comunicativos efectuados por agentes entre sí y entre agentes y residentes. Por otro lado, las intersecciones comunicativas entre ambos grupos me remitieron a una construcción compartida de sobreentendidos y códigos expresados en gestos, sonidos, movimientos y actitudes sin un centro que dicte el sentido de estas “estructuras narrativas comunes” (Michel Hardt y Antonio Negri, 2004, p. 248). Sobre este punto, Erving Goffman (2001) plantea, en cuanto a la relación entre el personal de sus “instituciones totales” y los “internados”, “dos mundos social y culturalmente distintos que tienen ciertos puntos formales de tangencia pero muy escasa penetración mutua” (Goffman, 2001, p. 23). A diferencia de la delimitación de Goffman (2001), he encontrado en la Colonia un espacio de comunicación compartido entre sus agentes y residentes que denota una habilidad laboral que, sin barrer por completo las formalidades comunicativas, las traspasa constantemente. Destreza que expresa una producción común en tanto efecto y condición de las interacciones entre los protagonistas. En este sentido Hardt y Negri, al precisar la relación entre “la producción y lo común -lo común producido y también productivo-” (Hardt y Negri, 2004, p. 232), reconocen su expresión en la comunicación. Sostienen que “para comunicarnos, necesitamos lenguajes, símbolos, ideas, así como relaciones compartidas y comunes”; y agregan, “[a] su vez, los resultados de nuestra comunicación son nuevos lenguajes, símbolos, ideas y relaciones comunes” (Hardt y Negri, 2004, p. 232). En síntesis, los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” ponen en juego en sus habilidades laborales una creación y recreación constante de medios y contenidos lingüísticos que se expresan en un *comunicarse*.

### 3.3. *Saber hacer*

[T]odas las habilidades, incluso las más abstractas,  
empiezan como prácticas corporales.

Richard Sennett, *El artesano*

Se requiere más conocimiento y capacidad para trabajar en el  
área de las relaciones humanas que los que  
se pueden adquirir en el aprendizaje común de las diversas profesiones.

Gordon Hamilton, *Psicoterapia y orientación infantil*

Richard Sennett (2010) en uno de sus primeros apartados de *El artesano*, llamado sin rodeos “La fractura de las habilidades. División entre la mano y la cabeza”, sentencia “cuando la cabeza y la mano se separan, la que sufre es la cabeza” (Sennett, 2010, p. 61). A partir de este axioma explora las consecuencias de la disyunción entre el ejercicio físico-corporal necesario para la realización de alguna tarea y el acto del pensamiento sobre quienes la ejecutan. Teniendo como trasfondo esta problematización del nombrado sociólogo norteamericano, me he interrogado sobre las habilidades cognitivas desarrolladas por los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” en sus tareas diarias.

Durante el trabajo de campo pude reconocer el despliegue de habilidades cognitivas entre los agentes de la institución a partir de sus saberes especializados puestos en acto tanto al momento de interpretar situaciones como de definir las acciones a realizar. Por ejemplo, tal como expresa la psicóloga de uno de los pabellones al clasificar y decodificar situaciones a partir de códigos de interpretación disciplinares o compartidos con el grupo de agentes:

*El objetivo es que ingresen pacientes psiquiátricos con una estructura psicótica, a veces tienen asociado patologías de retraso y demás como patología dual.*

*Lo primero que le pasa al paciente cuando se descompensa es que pierde la conciencia de enfermedad y que tiene desviación del juicio de la realidad, son las dos características básicas de los psicóticos y conductas alucinatorias asociadas...*

*Podemos tener también una mirada más social, más de la patología social, donde el paciente además de ese dispositivo de enfermarse orgánico tiene una familia endógenamente enferma,*

*donde no es la familia la que padece al enfermo sino que el paciente padece a la familia, mirándolo así consideramos que finalmente hay más de un enfermo en esa familia.*

Entre las enfermeras del Pabellón y los agentes del Centro de Día también la aplicación de ciertos saberes técnicos y su consecuente producción de datos clínicos se hace presente. Una de las enfermeras así lo reconstruye:

*Acá (...) tomás la presión, los controles... Volcarlo en la historia, hacer el peso y la talla, que viene el doctor clínico y ya tenés todo preparado, ¿viste? Si adelgazaron..., si aumentaron...*

Los agentes del centro aplican sus conocimientos a partir de la observación de los concurrentes en sus distintas actividades, como es el caso del kinesiólogo. La siguiente escena reconstruye uno de esos momentos.

*En el patio del Centro de Día dos grupos de concurrentes toman mate sentados en mesas y sillas pintadas de colores.*

*El kinesiólogo camina lentamente alrededor de ellos, observándolos.*

*Se detiene y realiza una indicación a uno de los concurrentes sobre su posición corporal.*

Asimismo, algunos de estos agentes refieren haber realizado una adecuación de su formación previa a las tareas que realizan en la institución porque aquella no les permitía resolver los problemas o porque no era el saber especializado que precisaban; otros, como la coordinadora, asocian su formación ya sea en terapia ocupacional, fonoaudiología, kinesiología, psicología social, psicomotricidad o profesorado en educación especial con las tareas que realizan.

Sin embargo, más allá de estas diferencias, todos resaltan el componente de la *experiencia* como factor fundamental en el desarrollo de las habilidades cognitivas necesarias para sus tareas diarias.

La coordinadora del Centro de Día lo expresa de esta manera:

*Llegaste a tu realidad y decís “a mí esto no me lo enseñaron en ningún lado” y es así... y para mí tenés que ser sumamente creativo... sumamente, vos podés estar en el mejor lugar y tener todos los recursos pero si el paciente no responde a lo que vos le proponés tenés que proponer otra cosa o ¡no!, o mantenerte en silencio hasta que al paciente tenga una iniciativa o te sugiera algo... que te diste cuenta que miró la plasticola y le diste la plasticola y de ahí surgió un collage.*

Por su parte, la operadora y acompañante terapéutica reconoce los aportes de una capacitación realizada en cuanto a la resolución de problemas emergentes de su práctica cotidiana.

*Me dio muchas herramientas para el tema del manejo con ellos. O sea, el tema de la paciencia era algo que yo antes, ponele... no sabía cómo sobrellevar, me frustraba mucho el hecho de que, ponele, me planteaba como objetivos y era como hacerlo y al otro día volver y que ya no lo sepan hacer... Entonces, ¿cómo sobrellevar eso? Esa línea, ¿entendés? Bueno, entender con la persona que uno está tratando, ver qué capacidades tiene y cuáles no. O sea, si bien hay algunas cosas que logran hacer, hay otras que... a ellos no les puedo exigir más del techo que llegan. Como herramienta, esa. O sea, el tema del trato... cuáles son los diferentes casos, ponele, el tema de discapacidad y patología de los chicos. Que es lo que puede hacer cada uno, el tema de la motricidad. Porque hay veces que están bien mentalmente pero con la motricidad no pueden. Bueno a mí más eso, eso, la paciencia en entender y saber que es un trabajo bastante arduo el que se hace con ellos... en general.*

La fonoaudióloga al interrogarse sobre su función manifiesta, “no está impreso esto, es decir, ¿qué hago?, ¿cómo acompaño?”, y reconoce la adecuación que realiza de su saber técnico al momento de sus actividades diarias en el contexto particular del centro.

*Acá son personas institucionalizadas. La mayoría son adultos... eh... de cuarenta años hay un montón, de cuarenta años para arriba. O sea que es una generación bastante madura con mucho hospitalismo, muchísimo. Que vienen segregados de otras instituciones de minoridad, con familias... por ahí inexistentes y otros... con... muy poca colaboración familiar.*

Y reconstruye en relación a su previa inserción en el sector de los pabellones:

*¿Qué pasaba con toda esa gente que cuando vos llegabas al lugar te rodeaban? Te veían y te empezaban a rodear, tenemos que hacer un espacio para ellos (...) en los pabellones. Tenés que hacer un espacio y trabajar con un grupo en un determinado lugar ¿Qué usaba yo? El comedor, donde ellos comían. No tenía otro lugar, tenía que ir ahí.*

Esta centralidad de la experiencia como punto de anclaje y condición de desarrollo de las habilidades cognitivas de los agentes también está presente entre las enfermeras y operadoras del Pabellón. Tanto las enfermeras que ingresaron como empíricas o las operadoras del sector sin una formación específica previa reconocen haber incorporado habilidades laborales *durante* el ejercicio de sus tareas junto a pares con más antigüedad; no obstante, algunas de ellas, a posteriori, realizaron una capacitación formal de auxiliar o licenciatura en enfermería. Estas agentes otorgan una consideración especial a la experiencia adquirida a través del hacer y a la incertidumbre inicial vivida como un acontecimiento traumático. En este sentido, la jefa de enfermería de unos de los pisos del Pabellón refiere que al ingresar a trabajar a la institución, veinte años atrás, “no sabía qué hacer” y estuvo a punto de renunciar. Rememora una ocasión en la cual subió asustada al segundo piso del sector en el cual trabajaba y no quería bajar. Ahora agradece a su superiora de ese momento el no haberle aceptado su



renuncia. Asimismo reconoce que, al ingresar al sector en el cual actualmente se desempeña, atravesó un período de incertidumbre que asocia a la dificultad para entenderse con las residentes. Y sentencia sobre una de las jóvenes operadoras -delante de ella y cariñosamente- por quien “no daba dos mangos” que ahora puede confiar<sup>65</sup>, comparando la situación de perplejidad de la joven al incorporarse al sector con la de ella veinte años atrás. Opinión compartida por la muchacha que coincide que al ingresar estaba sin saber qué hacer.

De manera semejante, una de las talleristas del Centro de Día refiere sobre el momento de su ingreso a la institución:

*Mucho no entendía, imagínate, nueva en semejante institución, como que me sentía perdida también, ni sabía cuál era mi tarea. Sabía que iba a hacer talleres, venía con una idea pero me encontré con un panorama bastante duro.*

Y concluye:

*¿Qué hago?, ¿por dónde empiezo? Más de una vez me quedé diez minutos pensando dónde estoy. Esto no es real, fueron imágenes muy fuertes las que vi, hasta que vas entendiendo, te vas ubicando. No es que vas naturalizando las cosas (...) pero sí vas viendo cosas que existen que son reales y que todas pueden modificarse si no funcionan. Y yo veía muchas cosas que no funcionaban, pero bueno yo decía... ¿hasta dónde se pueden modificar? (...) Hasta que te ubicás y la distancia óptima es eso. Es poder estar con ellos, poder tratar de que se reconozcan como personas sino sigo teniéndolos ahí abajo, ¿me explico?, ¿me entendés? (...) A eso me refiero con distancia óptima, ser un profesional dentro de todo pero no dejar la parte humana ni afectiva de lado... encontrar un equilibrio incluso con las escuchas, a veces lo logro, a veces no, me involucro tanto en lo que escucho que me desgasta, a mí como persona me mata.*

En estos relatos se advierte que la *experiencia necesaria* -destinada a incorporar un *saber hacer*- referida por los agentes del Centro de Día y del Pabellón conlleva una transformación personal asociada a una adecuación sensorial y cognitiva, “[i]ncluso motriz o corporal”, tal como plantea Paula Sibilia (2012b, p. 119) al definir el tipo de pensamiento necesario para interactuar en ciertas instituciones contemporáneas. La coordinadora del centro lo expresa de esta manera, “a mí me puede llegar a gustar coser, pero enseñar a coser es otra historia y más enseñar a coser a una persona con discapacidad”; explicitando la *adaptación personal* que antepone al realizar sus tareas.

---

<sup>65</sup> Como adelantamos en el Capítulo II, la diferenciación esgrimida por las agentes entre enfermeras y operadoras se disuelve a partir de ciertas circunstancias. Sea al conectarse laboralmente en la tarea compartida, sea a partir de un proceso de aprendizaje por parte de las segundas de las tareas que realizan las primeras.

Es en este proceso por el cual los agentes se van definiendo como tales que percibimos todas las implicancias de la advertencia de Michel Foucault (1992a) sobre el saber y el sujeto de conocimiento cuando se interroga,

cómo es que las prácticas sociales pueden llegar a engendrar dominios de saber que no sólo hacen que aparezcan nuevos objetos, conceptos y técnicas, sino que hacen nacer además formas totalmente nuevas de sujetos y sujetos de conocimiento (Foucault, 1992a, p. 14).

De esta manera, la inquietante experiencia sobre ellos mismos que el saber les exige (Foucault, 1992b) a los agentes los intima a desplegar competencias destinadas a la utilización de aquella como fuente y destino de sus intervenciones. En el Centro de Día este proceder remite a una atención cotidiana de los agentes en las acciones motoras, sensoriales, comunicativas o actitudinales realizadas por ellos y los concurrentes en la interacción entre unos y otros. Las consideraciones derivadas de este proceso son puestas en juego tanto al momento de determinar la inclusión de los concurrentes al centro y a los distintos talleres (“de acuerdo a las características de la persona se ve si puede asistir a...”, refiere la coordinadora), como a la hora de organizar al interior de los grupos la división de tareas de acuerdo a las aptitudes y gustos de cada uno. En este sentido, la fonoaudióloga considera, sobre los potenciales participantes de sus actividades,

*la buena voluntad que tiene esa persona por hacer la actividad. Que es una forma también de conectarse, ¿no es cierto? ¿Cómo es él con el otro? ¿Cómo es su conducta? Si anticipa o no. Si está... si es irritable o no. Si tiene mucha distracción. Si persevera en eso.*

La coordinadora del centro reconstruye una situación dónde los agentes “descubren” algo sobre los concurrentes:

*Hay un muchacho, [Ezequiel], que le tiene miedo a las gallinas, claro él nunca se acercaba a las gallinas, nunca quería ir.... todo los días la pelea de por qué no quería ir ... ¡claro! le tiene miedo. Entonces había un porqué, no era que él no quería ir porque quería trabajar menos, ¡no!, le tenía miedo a las gallinas.*

Así es que este saber en movimiento les permite a las agentes del centro definir que, en el taller de bijouterie, un concurrente corta las telas con la mano porque no le gustan las tijeras, otro hace las vinchas porque “lo hace bien”, otras hacen los rollitos de tela o esparcen brillos sobre las hebillas, mientras que otro participante ciego corta las telas con la tijera utilizando maderas como medidas y hay quien acompaña al momento de vender lo producido porque puede llevar la sombrilla.

Tal como se expresó en relación a las habilidades comunicativas, el saber antepuesto por los agentes se nutre de las interpretaciones y sentidos otorgados por los

concurrentes o las residentes a sus acciones o hechos cotidianos. Una operadora del Centro de Día expresa su atención puesta en la interpretación de uno de los concurrentes sobre un signo social como los colores del semáforo.

*Con [Raúl] fuimos a Lujan. ¿Qué pasaba? El tema de los semáforos, eso fue lo más cómico. Cuando estaba en rojo él decía que no había que pasar, teníamos que pasar cuando esté en verde. Pero claro, viste que uno a veces asocia si ve rojo es no pasar (...) entonces quería pasar cuando estaba en verde. “No Juan, porque nos atropellan”, “No, pero está en verde”. Entonces bueno... y era como... O sea, si bien adquirió el hecho de mirar para los costados de la calle, todo eso sí lo tiene, pero el tema de los semáforos vamos un poco medio para atrás.*

Este saber producido en el hacer tiene otra de sus expresiones en las evaluaciones escritas que realizan sobre los asistentes los agentes del centro que están a cargo de cada uno de los talleres. Estas evaluaciones, a pesar de ser confeccionadas por cada tallerista en forma individual, presentan una instancia de producción colectiva. Así lo explica una de ellas:

*Las confeccionamos siempre tratando de hacerlas en equipo como para que nada se te escape (...) confrontamos esas evaluaciones, si unificamos muchas cosas y a veces hay muchas coincidencias y a veces no. Ahí vemos por dónde van los intereses de cada persona, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, que ya a esta altura son muchos los años que venimos trabajando con ellos.*

Asimismo, las enfermeras y operadoras del Pabellón prestan atención a las capacidades motrices (para comer, bañarse o cambiarse por sus propios medios), sensoriales y cognitivas de las residentes en tanto conocimiento a incorporar cotidianamente en sus tareas. En este sentido, una de las agentes precisa acerca de las residentes, “algunas son más autónomas aunque a todas hay que asistirles en algo”; otra refiere que organiza el momento del almuerzo según dicho criterio, “las que precisan asistencia las siento en una mesa”.

Por último, como queda reflejado en las referencias de los agentes, este saber-hacer en construcción se operativiza a partir de una experiencia común compartida. Para la coordinadora del Centro de Día es preciso

*ser creativo con uno mismo, con el compañero también, eso de también sugerirle al compañero está bueno... porque a veces uno entra en una chatura que no sabes qué hacer, y también decirle al coordinador... no sé qué hacer... por eso me gusta mucho charlar con ellos, a mí también... hay días en los que no sabes qué hacer, dos carreras hice, todo lo que quieras... porque no tenés ganas o no te funciona lo que vas viendo.*

En este sentido, las enfermeras y operadoras del Pabellón admiten saber hacer las tareas específicas de cualquier turno. “Nosotros sabemos todo” dice la operadora del

primer piso identificándose como enfermera y cuestionando ciertos dichos institucionales sobre la imposibilidad de los enfermeros de trabajar en los centros de día. “Dicen que los que estamos en pabellones no podemos estar en centros de día - afirma desestimando esta apreciación y cuestiona-. ¡Si sabemos hacer todo!”. Una colega suya expresa,

*Nosotros somos una fuente de información para el profesional porque nosotros estamos todo el día en cualquier horario, porque yo te puedo hablar del turno de la noche, te puedo hablar...*<sup>66</sup>

Por su lado, una de las integrantes del equipo del Servicio de Terapia a Corto Plazo expresa, “no concibo un trabajo que no sea interdisciplinario, se han perdido los compartimientos estancos de las profesiones”.

De este modo, el saber corporizado o “conocimiento incorporado” (Sennett, 2010, p. 62) y en movimiento puesto en juego en la cooperación -y producido a partir de ella misma- entre los agentes y entre éstos y los residentes de la institución remite a lo que Paolo Virno (2003) señala en cuanto al devenir público del intelecto, es decir, al hecho de que “[e]l pensamiento deja de ser una actividad interior y se transforma en algo exterior y público, ya que irrumpe en el proceso productivo” (Virno, 2003, p. 63).

En síntesis, estos distintos aspectos cognitivos presentes en las habilidades laborales de los agentes de la institución suponen siempre un *saber hacer* o, parafraseando a Richard Sennett (2010), una conjunción entre mano y cabeza, entre acción y pensamiento, viéndose deprimida su eficacia si, al contrario, opera una división entre ambos que compromete la comprensión de los procesos involucrados en las mismas. Siendo condición y efecto del desarrollo de sus habilidades, este saber hacer en tanto hábito compartido entre los agentes supone un recorrido experiencial transitado por ellos a partir de la resolución de problemas como es la adecuación de saberes previos o tareas prefijadas según su interacción con los residentes y la observación y ponderación de una diversidad de acciones por ellos ejecutadas. Por ende, estas habilidades cognitivas puestas en juego por los agentes los conminan a experimentar un “conocimiento y capacidad para trabajar en el área de las relaciones humanas” que desborda cualquier “aprendizaje común de las diversas profesiones” (Hamilton, 1967, p. 286).

---

<sup>66</sup> Además de lo dicho en cuanto al tema de este capítulo, estas referencias de las enfermeras del Pabellón expresan, ante un trasfondo de subordinación a las profesiones médicos, su posición de conflicto y disputa en relación a los agentes (no enfermeros) abocados a las tareas de rehabilitación. Esta tensión ya identificada previamente en el Capítulo II a partir de ciertas descalificaciones mutuas, resurge ahora por medio de una autovaloración de las agentes de enfermería en relación a su manejo de saber e información y su posición de poder correlativa.

### 3.4. Afectos

En primer lugar quisiera abordar todas estas prácticas concretas como si se tratara de laboratorios en los que es posible investigar sentimientos e ideas.

Richard Sennett, *El artesano*

A partir de los modos de los agentes del Centro de Día y del Pabellón de dirigirse y comportarse frente a los concurrentes y residentes pude delimitar una dimensión afectiva interpuesta en sus habilidades laborales. Para Hardt y Negri “los afectos<sup>67</sup> actúan por igual sobre el cuerpo y la mente” (Hardt y Negri, 2004, p. 136) y las tareas de su generación y manipulación devienen en productos inmateriales.

Esta capacidad de afectar, es decir, de producir afectos, se expresa de diversas maneras en la interacción entre agentes y residentes. En primer lugar, en contactos corporales y sentimientos o emociones manifestados entre unos y otros. Durante una de las actividades del centro observo que la coordinadora del taller al finalizar la tarea del día abraza a uno de los participantes y saluda con un beso en la mano a otra al tiempo que la interpela, “no quiero que te vayas enojada”. Esta misma profesional menciona haber sido cuestionada en relación al contacto corporal con los concurrentes o al tratamiento de temas como las relaciones afectivas entre ellos y, al concluir uno de los talleres que coordina, reconoce que “han salido cosas fuertes”. A su vez, tal como reconstruyo en la escena que presento a continuación, otra tallerista reprende enojada a uno de los concurrentes por el robo de uno de los productos realizados en el taller de bijouterie.

*La coordinadora se anoticia del robo de una escarapela realizada en el taller por parte de uno de concurrentes. Hace llamarlo. Al presentarse en el salón lo interpela sobre la escarapela que lleva puesta, él responde evasivamente. Ella -seriamente- lo reprende por haber robado la escarapela articulando un razonamiento entre la producción de los objetos en el taller, su posterior venta y distribución de las ganancias entre los participantes y sus pedidos de dinero.*

*Para el armado de este argumento interroga e involucra al concurrente con preguntas simples.*

---

<sup>67</sup> Según la precisa distinción reconocida por Fernando Gallego (2009) en las obras de Michel Hardt y Antonio Negri, *Imperio* y *Multitud*, “el afecto no caracteriza ya un tipo de labor (i.e., las tareas de cuidado corporal y psíquico, los servicios de atención personalizada, etc.) sino una dimensión inherente a cualquier tipo de trabajo, aquella en función de la cual, por su misma realización, una cierta labor no puede ejercerse sin, por ello mismo, provocar perturbación, afectar, inducir una cierta variación, en la realización de otras labores” (Gallego, 2009, p. 147).

*Él le pide que le saque la escarapela, ella le agradece su devolución.  
Se retira y ella me cuenta, entre risas y cariñosamente, otras de sus conductas:  
“Se roba algo debajo del buzo y me dice que no lo tiene”.*

Esta capacidad afectiva antepuesta en las habilidades laborales de los agentes se encuentra puesta en entredicho permanentemente a partir de ciertas resistencias de los residentes. Tal como expresa la fonoaudióloga del centro, “por ahí cortan la actividad, se van para otro lado, te dejan solo a vos con toda la actividad”; siendo la imposibilidad de establecer un vínculo con alguno de los concurrentes un problema para los agentes de este sector. Por eso, ante ciertas dificultades derivadas de la inclusión de un concurrente nuevo a las actividades del centro, un agente refiere que “es un paciente que nadie aguanta” y que “es terrible”. Y a partir de este impedimento para establecer una determinada relación afectiva con el concurrente “o se arma una estrategia en equipo o se opta por no aceptarlo en el centro”, concluye.

De esta manera, para el despliegue de sus habilidades laborales los agentes parten del hecho de empatizar -en mayor o en menor medida- con los asistentes al centro o, en su defecto, encuentran obstruidas la posibilidad de ejecutarlas. En su máxima expresión, esta ausencia de empatía irrumpe para los agentes cuando tal concurrente “no quiere trabajar” o “puede pero no quiere trabajar”. Así lo presenta una de las operadoras del centro:

*Tenés algunos que por ahí no quieren venir y tenés que estar como cinco, diez minutos diciendo “Vamos, vamos, vamos”. Bueno y empezar con la actividad en general (...). A veces tenés alguno que tiene ganas de trabajar, otro que no tiene ganas de trabajar.*

De este modo, irrumpe la condición no unidireccional de esta dimensión afectiva involucrada en las habilidades laborales de los agentes: son ellos mismos quienes, siendo parte de la generación de afectos, sobrellevan cualquier imprevisto o desajuste afectivo de parte de los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón. En relación a esto, remarcando una mutua implicancia afectiva entre ellas y las residentes, dos enfermeras coinciden en que “te llevás pegado algo todos los días, una palabra, un gesto, te reís, te acordás... también hay cosas tristes... cosas penosas sí que hay”. Por su parte, el responsable de la granja del centro me confiesa que conoce a todos y -en relación a uno de ellos- refiere “sueño con él”.

A su vez, esta manipulación de afectos por parte de los agentes suele involucrar instancias de interacción social y un uso variado de elementos ambientales, tal como

reconstruye una de las operadoras del Centro de Día en relación a las salidas realizadas junto a un grupo de concurrentes:

*Empecé con las salidas, con los que tenían pensión íbamos a comer, ¿viste? Trabajar también el tema de cómo se desenvuelven ellos... en la vida social por así decirlo. Empezamos saliendo a comer, íbamos caminando, reconociendo los espacios.*

*El miedo mío era cómo iban a reaccionar ellos ante ir a un lugar específico [fuera del Centro de Día], porque acá comen y comen todos a la par, ¿viste? Algunos tienen sus problemas de que se enojan o que revolean la comida o..., ¿viste todo eso? Y no, la verdad que la experiencia que tuve fueron todas muy buenas acá. La verdad a mí me sorprendieron. Tienen más capacidad de lo que por ahí uno se imagina que tienen.*

Más puntualmente, en relación a la consideración y ponderación de elementos ambientales que afectan a los concurrentes, esta misma agente explica algunas de sus tareas asociadas a “ir saliendo a caminar, reconociendo espacios públicos”.

*Estamos planeando (...) un taller específico de salidas terapéuticas para el reconocimiento de... o sea de las cosas, o sea lo que es la salida social. Trabajar eso con los chicos. Por ejemplo, ayer lo que hicimos fue salir a caminar por el pueblo y tienen... no tienen ni idea de lo que es, ponele, un supermercado. O sea, si bien saben no asocian el nombre con lo que van a comprar. Por ejemplo, fuimos y les digo “¿Dónde tenemos que ir si queremos comprar pan?” y me mandaban a la verdulería.*

Ante determinadas situaciones, esta manipulación ambiental afectiva por parte de los agentes adquiere ciertas particularidades, como es el caso de la atención puesta por una de las operadoras del centro ante la condición de ceguera de uno de los concurrentes.

*El tema de los ruidos también. [Manuel] que es no vidente, con él, por ejemplo, fuimos caminando y pasaba un auto y le digo, “¡Escuche!, ¿qué es eso?”. Y eso lo tiene claro... o sea un auto. Te distingue un colectivo de un auto de una moto, ponele. En ese sentido va muy bien. Entonces, es como que vamos tomando todo lo que ellos van diciendo, como van... o sea... la idea es que ellos puedan ir a hacer... mandados solos. Pero muy a futuro porque les falta un montón para llegar a eso, pero bueno en el mientras tanto vamos probando.*

En segundo lugar, esta capacidad afectiva se pone en juego en las relaciones establecidas entre los agentes, tal como reconstruye la coordinadora del Centro de Día en relación a la posibilidad de afectar a alguno de los concurrentes, “quizás uno lo descubrió y el otro no (...) acompañar la tarea del otro, hace que vos no estés... primero que el otro lo haga, y la otra que vos no te aburras”. En esta dirección, la operadora y terapeuta ocupacional del centro repara en la ventaja de compartir entre agentes alguna actividad.

*Hay veces que hasta uno viene con ganas de no querer trabajar tanto. Pero bueno, cuando trabajás con compañeros es como más dinámico. A veces cuando trabajas sólo, que te falta el compañero, es como más arduo porque, por ejemplo, en el taller de accesorios tenemos ocho trabajando acá. Pero, ponele, tenés uno que vas más adelantado, el otro que necesita ayuda, el otro intermedio. Entonces como que tenés que dividirlo en un montón de partes y eso a veces se hace un poco pesado.*

Entre las agentes de enfermería del Pabellón, la circunstancia de afectarse entre sí sucede al colaborar en las tareas diarias, de modo directo, durante un mismo turno y, de modo indirecto, entre los distintos turnos.

Por su parte, la coordinadora del centro refuerza la necesidad de afectarse mutuamente entre agentes,

*Para mí tiene que ver con eso, ser totalmente creativo todo el tiempo, todo el tiempo y trabajar con otro, si vos trabajas de forma aislada hay un desgaste... y es muy monótono.*

Aunque esta interacción afectiva presenta matices como refiere esta misma profesional:

*Más allá de que todos los compañeros sean iguales... no todos los compañeros son iguales, porque con algunos, aunque seas jefe o no, tenés más afinidad que con otro, y con otros cuesta más.*

Este mismo riesgo es reconocido por la fonoaudióloga del Centro de Día quien identifica una posibilidad de afectarse negativamente entre sí y expresa, “lo otro terrorífico es la discordia entre los que se integran en el grupo”. La expresión más acabada de esta versión negativa del afectarse mutuo entre los agentes se observa en la *soledad*. La operadora del centro contrapone el trabajo compartido con el hecho de estar sola:

*Trabajé mucho tiempo sola en [la casa de convivencia] y no me gustaba el hecho de trabajar sola. O sea, no tener a nadie con quien compartir nada, o sea, en el laburo, ¿me entendés? Hacer todo sola o con los chicos. Y acá no, es como que trabajás con compañeros, es distinto, te ayuda más. Ponele, que un día venís que no tenés muchas ganas de trabajar y es como que el compañero trabaja por vos. O sea, no es que trabaja por vos pero te ayuda a sostener el grupo. Como les pasa a los demás. Trabajar solo es muy distinto, es muy difícil también, tenés que llevar a cabo todo vos solo. Te pasa algo y tenés que responder vos solo. ¿Qué se yo? Situaciones así. A mí en [la casa de convivencia] me ha pasado un montón de veces. Se me ha caído un paciente, se me ha agarrado a las piñas y tener que llamar y decir “¿qué hago con el grupo que me queda, cómo hago para acompañarlo?” En cambio acá no, vos, pasa algo y sabés que tenés siete más a la par tuyo que van a responder.*



Esta situación de soledad o *desafección* entre agentes se presenta también como problema en uno de los pabellones. Una de las enfermeras de este sector diagnóstica al respecto:

*Todo lo que pasa, pasa por falta de personal, porque en realidad yo estoy en este horario pero a veces queda descubierto uno y tengo que bajar (...) tal es así que antes de anoche vine a mitad de la noche, a las seis de la mañana. Por eso te digo, te puedo hablar de todo.*

En tercer lugar, en el decurso de sus habilidades afectivas los agentes establecen relaciones con los familiares o referentes vinculares de las residentes del Pabellón o los concurrentes al Centro de Día. “Se trata de vincularlas con la familia”, reconoce una de las enfermeras a la vez que confiesa, “[los familiares] hacen la descarga con nosotros”. En este sentido una de las funciones del equipo de este sector es construir o reconstruir relaciones afectivas entre las residentes y sus familiares o referentes<sup>68</sup>, al tiempo que ponderar la modalidad afectiva establecida entre ellos y sus efectos. La psicóloga de este equipo explica al respecto:

*Lo que hacemos es trabajar con la familia, todos los miércoles citamos a la familia y hacemos un encuentro familiar. Lo que buscamos hoy, con la nueva ley de salud mental, más que antes, que la familia se haga cargo de que esto es una internación breve y que en un tiempo prudencial -cuando este equipo lo determine- el paciente se va porque no lo podemos retener, ni privar de su libertad. Eso le queda re claro a la familia.*

Y agrega, ejemplificando a partir de la situación de dos de las residentes del sector:

*La familia no es continente. Por ejemplo acá hay una chica que estuvo muchos, muchos años.... tiene familia, tiene mamá, tiene papá y tiene hermano, todos tienen un problemita. Entonces a esa chica vos no podes dejarla con la familia... se pone mal.*

*Ellas preguntan, “¿Llamó mi hija?”, “¿Llamó mi mamá?”, “¿Llamó mi tío?”(...) Y, por ejemplo, le decimos que no, o que no habrá podido. “¿No llegó mi mamá?” Y “No, por el tráfico” (...) hay chicas con las que no quiere saber nada la familia.*

Esta variedad de aptitudes puestas en juego por los agentes para generar o modular afectos en sus relaciones laborales entre sí y con residentes o familiares nos remite a la condición inmaterial de sus productos esperados. Tal como planteamos al iniciar este apartado, el trabajo afectivo antepuesto en la tarea del cuidado de otros, a pesar del carácter corporal y somático involucrado, moviliza efectos que son inmateriales (Hardt y Negri, 2004); siendo en este caso, la generación de sensaciones,

---

<sup>68</sup> Por su parte, los agentes del centro ofrecen a los concurrentes una comunicación telefónica por semana con sus familiares.

reflexiones, cambios o repeticiones de actitudes e interacciones ambientales entre los residentes, sus familiares y los agentes lo que orienta las aptitudes laborales de éstos últimos, aunque no siempre se obtengan los resultados deseados.

### **3.5. Habilidades laborales: entre la necesaria repetición y el azar del cambio**

Al llegar al final de este capítulo es oportuno revisar los epígrafes que lo balizaron y anteponer su sentido. En principio fue posible señalar “toda una caracterología, una conducta, una palabra, una voz que le dan una fisonomía” (Cortazar, 2013, p. 93) a las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” a partir de la participación en sus actividades cotidianas y del convite a una reconstrucción propia, dispositivo de entrevista mediante, de sus jornadas de trabajo. Estas técnicas permitieron sortear el tipo de problemas señalado por Sennett (2010) quien, en relación a las querellas derivadas de un proceso de reforma del sistema de salud inglés, sentencia que “gran parte del conocimiento tácito que habían adquirido los médicos y enfermeros era precisamente conocimiento que no podían expresar en palabras ni exponer lógicamente” (Sennett, 2010, p. 69). Tal como planteé en la formulación de mi problema y en la delimitación del accionar metodológico ejecutado al efecto, es este tipo de aptitudes tácitas de los agentes el que irrumpió al observarlos en sus tareas y reconstruir sus quehaceres cotidianos. De este modo, el trabajo de campo realizado me permitió reconocer tanto en las conductas de los agentes de la Colonia como en sus dichos determinadas dimensiones constituyentes de sus habilidades laborales y establecer un diálogo entre ellas y ciertas definiciones sobre las formas de trabajo en la sociedad contemporánea y en el sector de salud en particular (Hardt y Negri, 2004; Virno, 2003; Spinelli, 2010; Merhy, 2006).

De lo analizado resulta, en primer lugar, que los modos de organizar las tareas diarias en los sectores de la institución estudiados ofrecen un acercamiento a las aptitudes antepuestas por sus agentes para cooperar, siendo determinadas en función del contexto de la tarea y abiertas a márgenes de creación en cuestión de reglas y procedimientos organizativos para sí y para con los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón. En segundo lugar, y en correspondencia con la dimensión

organizativa nombrada, la capacidad comunicativa desarrollada por los agentes los conmina a una producción constante de signos y sentidos particulares que, anteponiendo la irreductible condición creativa del lenguaje (Murillo, 2008), es medio para el ejercicio y fin de sus tareas de producción de sociabilidad. Esta indiscernible relación entre organización y comunicación entre los participantes de un proceso laboral es presentada por Virno (2003) para quien “[e]l concepto de cooperación comprende por entero la actitud comunicativa de los seres humanos” (Virno, 2003, p. 65). En tercer lugar, la dimensión cognitiva implicada en las competencias de los agentes remite a la necesidad de incorporar, modular y actualizar saberes a partir de la experiencia y, por ende, exige el sostenimiento constante de una capacidad de apertura, reponiendo, tal como sentencia Sennett (2010), que “el buen tratamiento ha de admitir el experimento” (Sennett, 2010, p. 67). Por último, la dimensión afectiva involucrada en las habilidades de los agentes deviene de las anteriores presentando su especificidad en la puesta en acto de una diversa producción y manipulación de afectos entre sí y con los residentes. De este modo, tanto entre agentes como entre agentes y residentes, la capacidad de afectarse y la evaluación de sus efectos están puestas en acto en las habilidades laborales de aquellos.

Ahora bien, la producción de modalidades organizativas, de signos lingüísticos verbales y corporales, de sentidos, saberes y afectos supone una creación en común que sedimenta en conocimiento tácito y medio de interacción dispuesto, siempre y cuando se encuentre abierto a la experimentación, a su permanente cambio (Sennett, 2010).

A partir de lo dicho hasta aquí, irrumpe la posibilidad de agrupar ciertas condiciones que suponen las habilidades laborales de los agentes de la institución. La diferenciación en dimensiones permitió reconocer los aspectos generales involucrados en estas habilidades, es decir, apreciar qué hacen los agentes por medio de o a través de ellas; la identificación de estas condiciones presentes en todas sus dimensiones permitirá precisar cómo lo hacen.

## ***Capítulo IV Contingencia y reciprocidad***

A partir de lo expuesto anteriormente es posible incorporar la diferencia entre “trabajo muerto” y “trabajo vivo” presentada por Emerson Merhy (2006) como otra forma de precisar los aspectos puestos en juego en las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. Si el trabajo muerto remite a los productos elaborados mediante trabajos anteriores y el vivo al trabajo en acto, tal como plantea Merhy:

[L]a presencia de saberes -tanto tecnológicos como organizacionales- producidos y sistematizados anteriormente (...) expresan trabajos anteriores y se instalan como representantes del trabajo muerto pero sufren la influencia real del trabajador concreto que está actuando para incorporarlos al acto productivo, como representantes del trabajo vivo en acto (Merhy, 2006, p. 33).

Es la primacía del trabajo vivo (Merhy, 2006), es decir, la puesta en acto permanente de su capacidad para variar, lo que caracteriza las dimensiones de las habilidades laborales de los agentes de la institución que, como en este capítulo pretendo señalar, se despliegan a partir de ciertas condiciones de realización que les imprimen determinadas cualidades.

En este sentido, sostengo que las habilidades laborales de los agentes se desarrollan en una red de relaciones multidireccionales marcadas por la contingencia y la reciprocidad en tanto condiciones que les exigen improvisar acciones ante acontecimientos impredecibles, flexibilizar sus procedimientos organizativos, comunicativos, cognitivos y afectivos de acuerdo a cada situación y crear nuevos. Tal es así que los agentes anteponen en el despliegue de sus habilidades una capacidad de respuesta ante la apertura de problemas que ameritan reacciones distintas a otras previamente utilizadas y desconocidas hasta el momento abogando por su resolución. De esta manera, describe Sennett (2010) este proceso de perfeccionamiento de las habilidades:

La relación abierta entre solución y descubrimiento de problemas, (...), constituye y expande las habilidades, pero este no puede ser un acontecimiento único. La habilidad sólo se abre de esta manera porque el ritmo de solución y apertura se reproduce una y otra vez (Sennett, 2010, p. 54).

## 4.1. Contingencia

[A] diferencia de la música llamada clásica (...) donde hay una partitura y un ejecutante que la interpreta con mayor o menor talento, en el jazz, en base a un bosquejo, un tema o algunos acordes fundamentales, cada músico crea su propia obra; es decir, que no hay intermediario, no existe la mediación de un intérprete.

Julio Cortázar,

*Revelaciones de un cronopio: conversaciones con Julio Cortázar*

[L]a pregunta que deberíamos hacernos es: ¿cuál es la partitura de los trabajadores virtuosos? ¿Cuál es el guión de las performances lingüístico-comunicativas?

Paolo Virno,

*Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*

Tal como señala Goffman (2001), quienes se desempeñan laboralmente en las instituciones por él clasificadas como “totales” se enfrentan, a diferencia de aquellos que lo hacen en una fábrica u oficina, a respuestas no predeterminadas de parte de los destinatarios de sus actos. Esta circunstancia derivada de la capacidad de reacción del material humano (Goffman, 2001), distinta a la de los objetos inanimados, supone una condición de imprevisibilidad que determina los actos a realizar por quienes trabajan en este tipo de instituciones.

Entre los agentes de la Colonia es común su reacción, expresada en actos o en referencias, ante elementos imprevistos en la labor diaria. Tal como sucede en la escena que se presenta a continuación, en el sector del pabellón las agentes adecúan sus tareas a partir de una variedad de posibilidades de reacción de las residentes que incluyen desde manifestaciones de variados estados de ánimo a conductas con movimientos corporales y expresiones verbales de aceptación o rechazo.

*Durante el almuerzo una de las residentes vuelca parte de su comida sobre su cuerpo desnudo. No reacciona de ninguna manera.*

*La operadora le pide a otra de las residentes que traiga un trapo para limpiarla. Luego se viste.*

*Se produce una discusión entre dos residentes ubicadas en distintas mesas.*

*Una dirige gritos confusos a otra quien interpretándola le responde con claridad haciendo referencia a un vestido. Luego se incorpora con gestos de cólera y se retira hacia la habitación.*

En el sector del centro de día la variación de los estados de ánimo de los concurrentes o sus intereses condicionan su participación o la modalidad de la misma en las actividades propuestas. “A veces quieren hablar y otras no”, cuenta la coordinadora de un taller del centro. Similar apreciación sostienen otros agentes en cuanto a la motivación de los concurrentes para la realización de ciertas tareas manuales. La operadora y terapeuta ocupacional refiere sobre su participación en uno de los talleres:

*A algunos les cuesta un montón, tenemos algunos que vuelan en la hora del taller, que vos ves que no captan una regla, te dicen cosas por decir y eso también es frustrante a la hora del trabajo (...) Tenemos, por ejemplo, algunas que vienen un día que están re activas, y, por ahí, en lo mejor que están, vuelan. Y bueno ahí decirle “Bueno, dale, volvé, vamos hacer esto” o mandarla a buscar algún ingrediente o bien preguntarle qué le pasa en ese momento.*

Otra de las talleristas del centro agrega acerca de la duración de la actividad a su cargo:

*A veces sí pongo el límite yo, pero cuando veo que la cosa da para mucho, que ellos lo necesitan... sí extendiendo más el horario. De por sí es de una hora pero a veces se extiende a una hora y media, y a veces más porque el tema da o sacan temas ellos o vienen con muchas cosas y todos quieren participar... bueno... es flexible a eso, trato de comenzar a la hora. Y es más, fue todo un aprendizaje para ellos, ¿no?, a tal hora está la reunión, está el taller, el espacio, todo el mundo lo reconoce al espacio...*

Esta condición de contingencia conmina a los agentes a esgrimir y desarrollar una capacidad de adaptar pautas preestablecidas, de construir y reconstruir circunstancias de encuentro con concurrentes y residentes. Frente a situaciones que los sobrepasan, optan por su aceptación e improvisan posibles respuestas. Así plantea este dilema la fonoaudióloga del Centro de Día quien refiere, “los tengo que tener a todos. Yo vengo acá y se me vienen todos, ¿qué le decís?, ‘Vos andate’. No podes decirle eso a las personas”.

En esta construcción de situaciones de encuentro ante la contingencia constituyente de sus tareas, los agentes deben anteponer un “saber básicamente perceptivo, conectivo” (Corea en Sibilia, 2012b, p. 119) que, tal como reconoce Paula Sibilia, “genera una serie de recursos y destrezas que no se pueden transmitir de una persona a otra ni tampoco de una situación a otra” (Sibilia, 2012b, p. 119).

Tal contingencia exhorta a los agentes del Centro de Día a desplegar una adaptación constante en la realización de sus quehaceres diarios. Para la fonoaudióloga “la planificación tiene que ver con el aquí, el ahora y lo que se hace en el centro”. También efectúan esta operación adaptativa al ajustarse a una variedad de tareas y

funciones que ejecutan. Tal es el caso de la profesora de danzas, quien realiza a lo largo de la semana una diversidad de actividades con los concurrentes según el taller del día (mantenimiento de jardines, reciclado, bijouterie, estética). Esta flexibilidad es compartida por otros agentes y conlleva una incorporación de saberes prácticos vinculados al tipo de tarea de cada taller que complementan la formación previa de cada cual. Por otro lado, al momento de realizar alguna actividad, los agentes a cargo varían su función, de más a menos directiva, durante la ejecución de la misma.

En el Pabellón una enfermera refiere sobre la variedad de funciones que cumple y la adecuación de sus actos según las capacidades de las residentes:

*Nosotras acá damos de comer, somos secretarias médicas, hacemos un poco de mamá, hacemos de todo (...). Sabemos quién tiene dieta y quién no, o por ahí tienen alguna dificultad en la marcha entonces nosotras mismas vamos y le dejamos el platito en la mesa. Eso lo hacen todas, ¡eh! Te lavás las manos y seguís atendiendo al médico, y te volvéis a lavar las manos y las atenciones, sí.*

Por otro lado, es común que en los talleres coordinados por los agentes del Centro de Día se produzcan momentos de dispersión de los concurrentes que aquellos deben afrontar. Tal como sucedió durante uno de los talleres en los cuales participé. En tal oportunidad, mientras algunos participantes conversaban, hacían ruidos o se distraían, otros estaban atentos a las palabras de la coordinadora quien convocaba a que se escucharan, a que no hablen todos juntos, dando la palabra e interrumpiéndola. Sobre esta cuestión, una de las agentes del centro expresa respecto a quienes concurren al taller que coordina:

*Están los que aportan y los que aportan su presencia que también vale, porque es por su propia decisión concurrir... ellos van se sientan y participan, y hay días en los que no tienen ganas. Entonces bueno... un poco va variando la asistencia.*

Y agrega en relación al momento de incorporación de los concurrentes al taller:

*Trato de ser flexible para que todos puedan estar, para que todos puedan participar de la forma que puedan hacerlo, y hay veces que no quieren y se los respeta también... el deseo de no querer.*

*Se trata de ser flexible en muchas cosas (...) en actitudes que puede tener una persona que viene de estar todo un fin de semana encerrado. Podemos entender y abordar de distintas maneras una actividad, lo que fuere, el baño... el almuerzo, se puede entender desde ese punto de vista.*

De este modo, los agentes del centro flexibilizan el horario de los talleres (sucede que comienzan más tarde o concluyen más temprano de lo establecido), la permanencia requerida a los concurrentes y la exigencia de realizar tal o cual tarea. Es usual que mientras se desarrollan las actividades de los talleres los concurrentes entren y

salgan del espacio físico donde se llevan a cabo (salvo indicaciones precisas de los responsables, como en el taller de comunicación). Aquí resuenan las palabras de Sibilia (2012b) cuando sentencia que, en las actuales condiciones institucionales -y laborales en nuestro caso-,

se ha vuelto necesario negociar constantemente las reglas que regirán en cada situación: nada parece estar asegurado por definición previa o por institucionalidad trascendente (...) sino que todo debe ser construido como fruto de elecciones individuales o grupales siempre transitorias, en un esfuerzo constante de elaboración y manutención de los vínculos (Sibilia, 2012b, p. 94).

Esta puesta en acto por parte de los agentes de una aptitud para adaptar o flexibilizar pautas organizativas, modalidades comunicativas, saberes y afectos nos remite a preguntarnos sobre la partitura que gobierna u orienta sus actos y el estatuto de la misma. Tal como nos enseñan Julio Cortázar (2013) en relación al jazz y Paolo Virno (2003) sobre los trabajadores contemporáneos, ante estas contingencias las obras de los agentes de la Colonia, es decir, sus actos, no están determinadas por una partitura preestablecida, sino que, al contrario, “no sólo no produce[n] una obra que se distinga de la ejecución, sino que ni siquiera tiene[n] una obra a sus espaldas, una obra a la cual ‘actualizar’ mediante la interpretación” (Virno, 2003, p. 51).

Dicha circunstancia nos permite retomar la condición política antepuesta en las tareas de los agentes de la institución partiendo de que, tal como la define Virno (2003), la acción política interviene en las relaciones sociales, tiene que ver con lo posible y también con lo imprevisto, (...) la acción política es pública, está arrojada a la exterioridad, a la contingencia” (Virno, 2003, p. 42).

En esta dirección, la coordinadora del Centro de Día no duda en sentenciar “en discapacidad, tenés que ser sumamente creativo”; condición que nos remite, como veremos, de la contingencia a la reciprocidad.

## 4.2. Reciprocidad

Al igual que la formación de hábitos, o la performatividad, o mejor, el desarrollo de los lenguajes, esa producción de lo común no es dirigida desde un puesto central de mando e inteligencia, ni es el resultado de una armonía espontánea entre los individuos; más exacto sería decir que emerge en un espacio *intermedio*, en el espacio social de la comunicación.

Michel Hardt y Antonio Negri,

*Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio*



Tal como sostuvimos previamente, ante la contingencia constitutiva de sus tareas, los agentes de la institución desarrollan una aptitud de adaptación a las distintas capacidades físicas, perceptivas, sensoriales, cognitivas y afectivas de los residentes expresada a través de una *adecuación* tanto a sus ritmos o formas de realizar una tarea y movimientos corporales como a sus conductas y modos de expresar afectos. “En discapacidad tenés que adaptar todo el tiempo”, refiere la coordinadora del Centro de Día. En esta dirección, la necesaria atención puesta en *los tiempos de los concurrentes* para la ejecución de las acciones o tareas propias de los talleres y el acompañamiento corporal de sus movimientos físicos son comunes entre los agentes. Así es que en una de las actividades organizadas para el festejo del aniversario del centro, los agentes estimulaban los movimientos de los participantes durante el recorrido de un juego indicando de cerca la acción o acompañando algún movimiento en sí. También el ajuste a las *velocidades cognitivas o expresivas* de los concurrentes se da, por ejemplo, en los ejercicios propuestos por la fonoaudióloga.

*En ese juego de palabras (...) hacemos preguntas, ¿“Algo que es a distinto a lindo, que no es lindo para nada”? Para que salga “feo” o analogías. Bueno todo va así, a veces no saltan, no saltan, pero uno quiere... hay días en que uno tiene un poquito más de ansiedad y le cuesta, le cuesta. Hay que tener mucho control para dejarlos hablar a ellos como sea.*

A su vez, la coordinadora del centro expresa en relación al taller de danzas:

*Algunos aprenden la figura (...) Y con otro armar apoyos (...) armábamos cruces en el piso para que sepan que el zarandeo y el zapateo tienen que hacerlo ahí, no allá y allá. Otra, [Paula] bailaba acompañándolo para acompañar la figura.... ir adaptando todo el tiempo, y te desgasta.*

La fonoaudióloga agrega sobre esta cuestión que, ante la limitación visual de alguno de los concurrentes, trabaja con el tacto, la palabra y, según sus dichos, “el control [porque], por ejemplo, [Mario] nunca había hecho una torre”. Y concluye, “vivimos permanentemente observando, viendo qué podemos hacer, qué lograr”, reconociendo que “si algunos concurrentes no tienen lenguaje yo tengo que limitarme a ellos”.

En estas consideraciones sobre los agentes de la Colonia se reconoce que sus habilidades laborales se efectúan en “procesos intercesores” (Merhy, 2006, p. 37), es decir, *en medio* de relaciones de reciprocidad entre sí y entre ellos y los residentes; en la intersección, como escribe Merhy, “que se produce en las relaciones entre ‘sujetos’ (...) que es un producto que existe para los ‘dos’ en acto y no tiene existencia sin el momento de la relación” (Merhy, 2006, p. 37).

Algunas escenas expresan esta condición que presento.

*Varios agentes reunidos en el patio del Centro de Día intercambian opiniones.*

*Un concurrente ciego se acerca y pregunta quién está al escuchar mi voz.*

*Me presento y me pregunta mi apellido, le respondo. Él intenta repetirlo, “¡Bulino!”.*

*“Gulino”, le aclaro. La fonoaudióloga se para y se acerca a él.*

*Le hace repetir mi apellido dividido en sílabas.*

*“¡Gu!”, inicia la profesional.*

*“Bu”, repite él.*

*“No, gu”, replica la fonoaudióloga marcando la g.*

*Ahora ella posa su mano sobre su garganta y le hace repetir nuevamente, “Gu”.*

*“Gu”, responde él.*

*La profesional me explica su técnica.*

*“Li”, continúa.*

*“Li”, repite él.*

*“No”.*

*“No”, finalizan.*

*Luego del ejercicio de pronunciación, la profesional le advierte*  
*que expide mucha saliva al expresarse oralmente.*

*Una de las residentes ingresa a la oficina del personal del Pabellón.*

*Se acerca a una de las enfermeras. No dice nada. La enfermera la llama por su nombre*  
*indicándole que se retire. La residente no se aleja. Toma algo de la mesa.*

*La enfermera le pregunta, “¿Qué querés [Daniela]?” Ella responde.*

*No logra interpretarla y le ofrece algo de pan. No se retira, sigue parada muy cerca de*  
*la enfermera sin decir nada ni emitir sonido. Tampoco ofrece gesto alguno.*

*La enfermera le convida un poco de yerba en un vaso, la residente lo toma y se retira.*

*A los pocos minutos vuelve a ingresar.*

*El vaso con yerba ahora tiene agua. Repite la acción de acercarse a la enfermera sin*  
*decir nada ni realizar gesto alguno más que el de arrimarse con su cuerpo al de ella.*

A partir de estas escenas, se identifica que, siendo la reciprocidad condición para el despliegue y efecto esperado de sus habilidades, los agentes experimentan la generación de canales de interacción -no dados de antemano- comunicativos y afectivos a la vez, prestando atención a lo que ocurre en cada encuentro, o sea a las reacciones de los residentes, y poniendo sus saberes al servicio de tales conexiones. Tal como precisa Fernando Gallego (2010) en relación a la caracterización del trabajo contemporáneo realizada por Michel Hardt y Antonio Negri, “[q]ue sea comunicativo y afectivo implica interactividad o, lo que es lo mismo, que el desarrollo de la actividad laboral conlleva

inmediatamente el proceso de su constante modificación” (Gallego, 2010, p. 231). Así lo expresa la fonoaudióloga del Centro de Día:

*Lo que queremos es aunque sea la mínima comunicación posible para que esa persona no se desconecte (...) para que esté acá. ¿Qué haces vos con un chico limpio, ordenado, todo el día mirando tv? ¿Qué haces con un concurrente lindo, bien arregladito, todo hermoso, sentado en una silla escuchando música todo el día? Le fomentás más la desconexión. Un rato está bien (...) pero hay que tratar de esquivar eso.*

Y esta misma profesional precisa y se pregunta en relación a la cuestión:

*A lo mejor el taller está muy lindo, precioso y cuantas cosas hacen pero ¿cómo es la relación entre el concurrente y el tallerista?*

De esta manera, la construcción de diálogos o conversaciones grupales son habituales en las distintas acciones que realizan los agentes en función de su potencialidad de interpelación afectiva o conectiva. En cierta circunstancia, durante una conversación grupal en el taller de comunicación del centro, ante dichos cruzados entre los participantes, la coordinadora interrumpe, “Vamos por turno”, “Estamos hablando todos juntos” y pregunta, “¿Qué sucede cuando hablamos todos juntos?”. Luego de este tipo de interpelaciones se produce un silencio a medias y se reactiva una dinámica en la cual uno de los participantes habla y los otros escuchan. Uno de ellos toma varias veces la palabra, se extiende en sus comentarios y la coordinadora lo interrumpe dándole la palabra a otro. En otra oportunidad, la operadora del centro le explica a uno de los asistentes los pasos a seguir para realizar una compra en el pueblo de Torres. Le habla observándolo de cerca y detalladamente sobre el objeto de la compra. “Las galletitas que a vos te gustan y los cigarrillos para...”, le aclara. A la vez lo interpela a modo de ejercicio de memoria, “Y pedile... ¿qué más?”. Ante el silencio del concurrente, se (y le) responde, “Factura o ticket”.

*En medio* de estas acciones que involucran signos generados por los residentes (sonidos, señas, gestos, gritos) y las respectivas interpretaciones que de ellos hacen los agentes, quienes, a su vez, enriquecen estos encuentros con imágenes, palabras, tonos, gestos, señas, es donde se crean sentidos compartidos como ya describimos en el capítulo anterior.

Sobre esta producción dialógica, la fonoaudióloga remarca que en su tarea de identificar con los concurrentes lo que denomina el vocabulario de los talleres hace hincapié en el reemplazo del uso de gestos y la nominación de elementos y acciones apelando a la interpelación y el razonamiento.

*Los vocabularios serían todos los códigos semánticos, es decir, la conceptualización de todo lo que se hace en el taller (...) vamos a nominar todos los elementos, herramientas, útiles, las cosas que usan, las cosas... vamos a ver las acciones, las cosas que hacen. Y las cosas que... y lo que ellos producen. Y vamos a agrupar. Eso sería todo el vocabulario en sí del taller (...) después vamos a agregarle a eso las cualidades. Yo ahí estoy armando después también la oración, ¿no?*

*Vamos a ver cómo se hace. ¿Con qué se puntea? ¿Con qué se rastrilla? ¿Cuál es la bolsa? ¿Dónde se meten las cosas? ¿Dónde está la abonera? ¿Por qué se dice abonera? “¡Ahí, la basura!”... [imita pronunciación de los concurrentes], te dicen... y mucho razonamiento pero siempre con preguntas que den lugar a respuestas, no preguntas que te den una respuesta corta “sí”, “no”, “mañana”, “pasado”.*

En el sector del pabellón, la reciprocidad entre agentes y residentes se presenta matizada por un constante contacto corporal entre ellas. Al bañar, cambiar, higienizar y dar de comer a las residentes, las enfermeras y operadoras toman los brazos y piernas de las residentes y dirigen sus movimientos, frotan sus cuerpos con jabón y los secan con las toallas, masajean sus cabelleras con guantes embebidos en mediación antipediculosa.

También la interacción recíproca se extiende necesariamente desde los miembros del equipo de este sector a los referentes afectivos de las residentes y a agentes de otras dependencias. Así lo expresa una de las profesionales:

*Acá el trabajo es en equipo, no hacemos nada individualmente. Mi tarea específica... cada uno tiene un rol, pero mi tarea específica es la entrevista individual con el paciente, la entrevista con la familia, coordinar las entrevistas y seguimientos del paciente, los seguimientos después se determinan en cuánto tiempo. Yo básicamente estoy más para coordinar las acciones...*

*Otra cosa fundamental es el trabajo en red. Para el paciente que se externa hay que armar la red, sino es como que se cae al vacío. Por ejemplo, tenemos pacientes en Pilar, tenemos pacientes en Capilla del Señor, pacientes en Moreno, por ejemplo que a las salitas van a tomar la medicación, que los asiste la enfermera, que los asiste el psicólogo, nos comunicamos.*

Otras veces, esta construcción de reciprocidad supone por parte de los agentes una manipulación de variables sensoriales como lo expresa, desde su saber disciplinar, la fonoaudióloga del Centro de Día:

*Depende de las características [del concurrente]. Si es alguien que tiene un espectro más de tipo autista... en la comunicación.... que no tiene el lenguaje... que funciona como sordo pero no es... que se desconecta (...) tenés que hablar con consignas claras, con pocos ruidos que lo distraigan. Increíble.*

Y así lo ejemplifica:

*Cuando hablamos de cuentos (...) armamos secuencias de imágenes de cuentos sencillos como son, un ejemplo, situaciones de la vida diaria como ¿qué hacemos cuando nos levantamos? Nos lavamos, nos vestimos, desayunamos y partimos, ¿no?*

De esta manera, tal como postula Scavino (1999) desde una “concepción relacional” a partir de la cual “cada término es, ya, una relación”, la singularidad de los encuentros entre los agentes y los concurrentes o residentes irrumpe a partir de “una suerte (...) de determinación recíproca” (Scavino, 1999, p. 230).

Así es que esta reciprocidad definida en este apartado en tanto condición de realización de las habilidades de los agentes de la institución, nos insta a retomar el análisis elaborado por Virno (2003) en cuanto a las formas de trabajo contemporáneas y reconocer en aquella la delimitación de su objeto: “[u]na actividad sin obra (...) que exige la presencia de los otros: [siendo que] la *performance* tiene sentido sólo si se puede ver o escuchar” (Virno, 2013, p. 45). En los agentes de la Colonia esta performance se despliega en sus interacciones entre sí y con los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón al lograr conectarse construyendo interfaces.

### **4.3. Adaptación y flexibilidad**

En el capítulo anterior afirmamos que las habilidades de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” se desarrollan a partir de elementos tácitos que funcionan a modo de plataforma compartida de la cual emergen problemas y soluciones en un proceso abierto que, por ende, conlleva el perfeccionamiento de aquellas. Tal como expresa Sennett (2010), “[e]n las fases superiores de la habilidad, hay una constante interrelación entre el conocimiento tácito y el reflexivo, el primero de los cuales sirve como ancla, mientras que el otro cumple una función crítica y correctiva” (Sennett, 2010, pp. 68-69).

En el presente capítulo la contingencia y la reciprocidad delimitadas en cuanto condiciones constituyentes de las habilidades de los agentes de la institución permitieron establecer ciertas cualidades que estas adquieren a fin de dar respuesta a aquellas. Ceñidos tanto a la contingencia como a la reciprocidad, los agentes se encuentran interpelados, en sus tareas diarias, sobre sus hábitos organizativos, comunicativos, cognitivos y afectivos en virtud de lo cual deben generar variaciones sobre ellos. Esta flexibilidad antepuesta en sus habilidades adquiere sentido para los

agentes a partir de posibilitar la construcción de *medios* de encuentro entre sí y con los residentes, siendo esta condición relacional -y su consecuente imprevisibilidad- interpuesta en sus tareas la que impide que sus “finalidades y hasta sus objetos sean de un orden único” (Merhy, 2006, p. 67).

Para Richard Sennett la apuesta a un tipo de “comportamiento flexible” (Sennett, 2012, p. 31) en las formas laborales actuales corroe el carácter personal de los trabajadores, mientras que para Michel Hardt y Antonio Negri (2006) se presenta en tanto índice de la variedad de funciones o tareas que estos deben realizar. Sin embargo, en las habilidades laborales de los agentes de la Colonia la flexibilidad aparece en tanto aptitud indispensable para su desarrollo a partir de la necesidad de adaptar operaciones de cooperación y comunicación, saberes y afectividades según cada situación. Pero si la contingencia y la reciprocidad son las circunstancias en medio de las cuales los agentes de la institución ponen en juego sus habilidades laborales, podemos preguntarnos, parafraseando a Paolo Virno (2003), ¿cuál es la partitura que los guía?

Cuando Virno caracteriza al trabajador contemporáneo utiliza la figura del virtuoso por su capacidad para condensar varias de las cualidades desplegadas por aquel. En primer lugar, este filósofo italiano reconoce que la actividad del virtuoso no conlleva la producción de una obra final; en segundo, que siempre supone una acción en relación a otros y una aptitud “para afrontar lo posible y lo imprevisto” (Virno, 2003, p. 61); y, tercero, que pone en juego, principalmente, el intelecto. En el marco de esta investigación, merece remarcarse que las primeras dos cualidades de este trabajador virtuoso remiten a la contingencia y la reciprocidad reconocidas en tanto condiciones de despliegue de las habilidades de los agentes de la Colonia y la tercera nos introduce en la potencialidad expresada en las mismas. Respondiendo a la pregunta antes mencionada, Virno escribe: “[e]l intelecto, la pura facultad de pensamiento, el simple hecho de tener-lenguaje: ésta es (...) la ‘partitura’ interpretada eternamente por los virtuosos” (Virno, 2003, p. 66). Tal “potencia” señalada por Virno (2003) como aquella “reflexión” identificada por Sennett (2010) nos apuntalan sobre la nombrada adaptabilidad y flexibilidad puesta en juego en sus habilidades laborales por los agentes de la institución en tanto índices de sus aptitudes creativas desplegadas.

Sin tener una obra a recomponer (Virno, 2003) o una repetición exenta de problemas (Sennett, 2010), los agentes de la institución de referencia de este trabajo se enfrentan en sus tareas diarias a un objeto contingente y relacional. Por lo tanto, la generación de intersecciones (Merhy, 2006) cooperativas, comunicativas, cognitivas y

afectivas a partir de “tecnologías blandas que permiten producir relaciones como la construcción o no de aprobación, vínculos o responsabilidades, y juegos transferenciales” (Merhy, 2006, p. 68) es condición para el cumplimiento de sus quehaceres. Sobre este *objeto* de las tareas de los agentes, las *herramientas* dispuestas para su tratamiento y sus *problemas* nos detendremos en el próximo capítulo.

## **Capítulo V Objeto, herramientas y problemas**

A aquellos que poseen un conocimiento incorporado, pero son simples trabajadores manuales, no se les confiere ese privilegio [de participar en el diseño].

Ésta es la importante dimensión social del problema de la habilidad; la separación de la cabeza y la mano no es sólo de naturaleza intelectual, sino también social.

Richard Sennett, *El artesano*

Entre los autores comúnmente referenciados por la bibliografía especializada sobre la modalidad de atención a personas con discapacidad psicosocial encontramos a Erving Goffman y Michel Foucault. Desde supuestos teóricos y metodologías diferentes<sup>69</sup>, ambos describieron los procesos sociales e institucionales por medio de los cuales se ha efectuado el tratamiento de los “locos” o “enfermos mentales” en las sociedades modernas occidentales. A los fines de este capítulo, interesa retomar de sus desarrollos conceptuales algunos elementos que permitan acercarse al tema.

Goffman (2001) en su clásica obra *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*<sup>70</sup> caracteriza las que denomina “instituciones totales”, entre cuyas variantes ubica las instituciones destinadas a personas con enfermedades mentales. Si bien Goffman despliega su análisis atendiendo, principalmente, al mundo de las personas internadas en este tipo de instituciones dedica unas líneas a dilucidar algunas de las características del trabajo desarrollado por el personal a cargo de las mismas. Luego de demarcar las modalidades de las que designa como “mortificaciones del yo” operadas en estas instituciones y su distanciamiento de lo que acontece en la dinámica de la sociedad ampliada, se detiene en que “el determinante crucial del mundo laboral del personal deriva de los aspectos únicos del ser humano como material sobre el que hay que trabajar” (Goffman, 2001, p. 84). Este trabajo con seres humanos se dispone, para este sociólogo norteamericano, atravesado por tres elementos: las normas humanitarias que, por medio de las tareas del personal, la institución se responsabiliza a respetar; las relaciones sociales que los internos poseen por fuera de la misma; y las relaciones afectivas que pueden darse entre el personal y los internos. Estos motivos

---

<sup>69</sup> Algunas de estas diferencias son presentadas por Jaques Lagrange, “Situación del Curso” en Michel Foucault (2007). *El Poder Psiquiátrico* (pp. 412-415). Trad. Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

<sup>70</sup> La primera edición de esta obra en inglés es de 1961 y su correspondiente en español de 1970.



llevan a Goffman a afirmar que “los materiales humanos difieren de todos los otros y por ende plantean problemas únicos” (Goffman, 2001, p. 90) en las tareas laborales que los involucran como las del personal de las instituciones dedicadas a las enfermedades mentales. Por su parte Foucault (2007), en la primera clase de su curso editado y publicado bajo el título *El Poder Psiquiátrico*, delimita la modalidad de las relaciones de poder que se establecen entre médicos, vigilantes y servidores en el asilo del siglo XIX como correlación de fuerzas entre cuerpos entrelazada a ciertas prácticas discursivas. Estas advertencias planteadas por Goffman (2001) y Foucault (2007) brindan puntos de partida en función de considerar el *objeto*, las *herramientas* y los *problemas* que afrontan los agentes de una institución destinada a la atención de situaciones de discapacidad psicosocial al desarrollar sus habilidades laborales.

A su vez, en las investigaciones citadas sobre la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” es posible identificar algunos componentes que remiten tanto al *objeto* de las tareas de sus agentes como a las *herramientas* que ponen en juego y a los *problemas* a los cuales se enfrentan. Tal es el caso de Antonio Seda (2011), quien al reconocer los intercambios sociales, las competencias comunicativas y las capacidades desarrolladas por los residentes de la institución entre sí ofrece, por ende, un acercamiento a dichos elementos constituyentes de las habilidades laborales de los agentes. Por mi parte, en este último capítulo, me dispongo a delimitar estas cuestiones, apostando a profundizar, aún más, cuáles y cómo son esas prácticas adiestradas (Sennet, 2010) que los agentes desarrollan.

### **5.1. Objeto: ni para ni sobre, *en medio***

A partir de lo expuesto hasta aquí, es posible precisar que entre los agentes del Centro de Día de la institución la *actividad con los concurrentes* se presenta como el objeto de sus tareas, si bien esta actividad puede ser manual, física, comunicativa, cognitiva, simbólica o afectiva; mientras que en el Pabellón la *asistencia o acompañamiento a las residentes* condensa los sentidos otorgados a su objeto. Así es que la coordinadora del centro refiere que “los más autónomos [en relación a los concurrentes] (...) son los que a más talleres van, pero los otros un mínimo de actividad tienen que realizar, aunque sea individual”; delimitando de este modo la gradación

aceptada sobre el nivel de participación de los concurrentes. En el sector del pabellón el objeto de las habilidades laborales de los agentes se presenta articulado a partir de la condición física y vital de las residentes, aunque, en paralelo, también irrumpe una dimensión educativa. Por ejemplo, las enfermeras atienden a la hidratación y alimentación de las residentes pero, tal como expresa una de ellas, “tenés que tratar de que el paciente trate de autoabastecerse, de enseñarle lo elemental... a vestirse”.

De este modo, a partir de los sentidos o finalidades que los agentes de la institución adjudican a sus tareas es posible delimitar el estatuto de su objeto. Al respecto, la coordinadora del Centro de Día despeja varios problemas. Según ella el propósito de las actividades realizadas por los talleristas con los grupos de concurrentes no es la elaboración de determinados productos o de una cierta cantidad de ellos ni su incorporación en algún circuito utilitario, de consumo o mercantil, tampoco la culminación de una tarea según lo previsto, sino la actividad en sí o, en relación al producto, su condición de *medio socializador*. Así lo expresa en palabras:

*Acá en todos los centros el 90% de las actividades son productivas, en discapacidad te estoy diciendo... es más fácil porque vos mostrás el producto, para mí la rehabilitación real no se ve... no se ve, es un proceso... el producto es el final del proceso.*

*Yo no quiero vender, a no ser que sea algo en particular (...) está bueno mantener el jardín de acá, regalarle a las casas de convivencia los plantines, regalarle a los pabellones, a los centros de jubilados. (...) hacer una cosa más social.*

Tal como se desprende de los dichos de la coordinadora del centro, el objeto de las habilidades laborales de los agentes remite a una *relación*, es decir, se efectúa *en medio* de sus encuentros entre sí y con los concurrentes o residentes, siempre mediados por sentidos y valores. Esta condición del objeto expresa su cualidad inmaterial siendo “inseparable de la duración de la realización de su actividad” (Gallego, 2010, p. 231).

Sin embargo, una parte de la producción (plantines, accesorios de bijouterie, pollos, cerdos, panificados) generada en los talleres del Centro de Día es incluida en la dinámica laboral de los agentes a través de su venta o consumo interno, expresando una tensión permanente en sus tareas entre la actividad en sí -y sus potenciales efectos relacionales- y el producto que se deriva de ella. Tal es ésta cuestión que ciertas actividades se abandonan por la estricta asociación de su finalidad a una producción esperada como por ejemplo sucedió con la huerta, u otras vinculadas a la venta o consumo interno de productos se evalúan positivamente por sus resultados en cuanto al tipo de actitudes relacionales que propician entre los concurrentes. En este sentido, una

de las talleristas refiere en relación a la producción de objetos en uno de los grupos de concurrentes que coordina:

*El otro día hicimos el día de cobro porque lo que ganamos se reparte la plata para ellos, ¿viste? (...) entonces es como que ahí están todos. “Tenemos que trabajar porque tenemos que ganar plata”. O sea como que lo hacen con ese fin, ellos. Si bien no saben que los están ayudando a ellos a hacer las cosas. Es el tema de la motricidad, hilar, todo eso, ellos trabajan y ahora saben que tienen su recompensa por trabajar entonces no te falta ninguno a ese taller. (...) pero se divide, por ejemplo, no es que todos van a ganar lo mismo. Tenés el que trabaja más, el que vino más días gana más que el que vino... entonces como que lo van pensando, “Bueno, vengo porque tengo que ganar plata”. Pero está bueno en ese sentido.*

Otras veces aquella condición relacional del objeto antepuesta en las habilidades laborales de los agentes es estrictamente simbólica tal como se expresa en la escena que transcribo a continuación.

*La conversación entre la coordinadora del taller y los participantes giraba en torno a los animales del zoológico. “¿Para qué los encierran?”, “¿Es correcto...?”, pregunta ella. Uno de los participantes afirma que a los animales los cazan y los llevan al zoológico. La coordinadora, seleccionando y agrupando opiniones de los participantes, arma una asociación entre el encierro de los animales y vivir en la institución. “¿Vos te sentís como encerrado?”, “¿Alguien se siente encerrado como...?”, pregunta. Uno de los participantes responde, “No, podés salir a Torres”. Otro opina que en la cárcel estás encerrado, en la Colonia no. A su vez un tercer participante comenta algo sobre su familia y otro lo interroga, “¿Cuánto hace que no ves a tu familia?”, agregando, sin lamentarse, que él no tiene familia y que a veces le toca pasar las fiestas en el pabellón.*

En esta modalidad, la relación entre agentes y concurrentes o residentes devenida en objeto de la tarea adquiere la forma de una construcción de sentidos mediante actos lingüísticos. Al respecto, una de las agentes del centro relata que la finalidad de la tarea por ella propuesta es que cada uno de los participantes exprese algo que quiera comunicar, “que se reconozcan en sus dichos” sentencia, mientras ella hace algún aporte o cierre pero, aclara, “no analizo, ni interpreto”. En otra ocasión, cuenta, orgullosamente, que uno de los concurrentes que habla muy poco y participa esporádicamente del taller que coordina la ha llamado por su nombre. “Me dice Sandra” refiere, imitando la forma deformada de pronunciar su nombre por parte del concurrente. Y agrega:

*Rehabilitar no es hacerlos jugar y que pasen un lindo momento, tiene otras cuestiones. Y con un vínculo así es imposible lograrlo. Que empiecen a pensarse como personas, que empiecen a quererse como personas, que se reconozcan, que se cuiden, que se hagan independientes... en*

*todo sentido uno trata de que sean... ellos, que decidan. La decisión es lo primero que hay que rescatar en gente que no podía decidir si tomar un vaso de agua, yo lo vi eso y es espantoso... “los chicos”... “los chicos” las pelucas... no son chicos, son adultos. Bueno, pero eso lo fui aprendiendo... yo creo que si hubiera empezado en la Colonia hace treinta años tendría ese discurso... yo soy la mami, ellos son mis hijos.*

En esta puesta en acto de sus objetos relacionales los agentes anteponen ciertos límites frente a los concurrentes del Centro de Día o las residentes del Pabellón. Por ejemplo, la coordinadora del centro se refiere a cierta cualidad esperada de los concurrentes y a propiciar por los agentes:

*Otra cosa que yo he escuchado mucho cuando hacemos reuniones de coordinadores, que yo estoy y no estoy de acuerdo (...)que cada uno va al taller al que le gusta ir.... ¡no! “Va al taller que le gusta ir”, yo no estoy de acuerdo, hay algunos que está bueno elegir, hay algunos que no. Si necesita rehabilitación física tenés que ir con [Germán] a caminar o hacer actividad física (...). En la vida no hace uno lo que tiene ganas (...), si todos los días hacen lo que tienen ganas no hay un mínimo de responsabilidad en nada.*

Una de las agentes del Pabellón reconstruye una situación en la cual se condiciona el uso de dinero por parte de las residentes.

*Todas pueden cobrar, ellas manejan su dinero, las que están en condiciones, ¿no? No le vas a dar a una chica que no está en condiciones, que está descompensada, cien pesos porque no saben..., pero las que saben... otras van a cobrar, van al banco y vienen, se autoadministran.*

A fin de sintetizar las implicancias que este *objeto relacional* confiere al desarrollo de las habilidades laborales de los agentes de la institución de este estudio, es oportuno retomar las palabras de Merhy (2006) cuando, a partir de la distinción entre trabajo vivo y trabajo muerto, escribe:

[El] objeto [del trabajo en salud; en este caso, en discapacidad psicosocial] no está plenamente estructurado y sus tecnologías de acción más estratégicas se configuran en procesos de intervención en acto, operando como tecnologías de relaciones, de encuentros de subjetividades, más allá de los saberes tecnológicos estructurados, estableciendo un grado significativo de libertad de elección en la manera de hacer esa producción (Merhy, 2006, p. 36).

Ante esto, queda claro que el *objeto* de los quehaceres de los agentes de la institución se interpone entre sus *maneras de ser* a partir de poner en juego sus sentidos, afectos y pensamientos, recordándonos lo explicitado por Sennett (2012) sobre que el tipo de labor realizado marca al trabajador en su personalidad, es decir, “amenaza con corroer su carácter” (Sennett, 2012, p. 25). La coordinadora del Centro de Día así lo explica desde su especialidad:

*En psicomotricidad se trabaja desde el cuerpo del otro, con y desde el cuerpo tuyo y del otro. Tenés que tener trabajos vivenciales vos también para trabajar con el cuerpo del otro, si vos no*

*tenés trabajos hechos con vos nunca vas a tener la cercanía con el otro y no se trata de estar abrazados todo el día para saber que los querés o no. Pero hay muchas cosas para trabajar, desde lo emocional, lo vincular, cómo se vincula uno con el otro desde la palabra, cuando la palabra se hace cuerpo, quizás una piña es porque no le pudo decir que lo tenía cansado.*

Sobre este involucramiento personal de los agentes en la generación del objeto relacional de sus tareas, una enfermera del Pabellón reconoce, “para estar acá te tiene que llegar, ¿viste?, no es una cosa... eh... y te tiene que gustar, lo tenés que llevar en el alma”. Mientras que una de las talleristas del centro expresa:

*Ya venimos con un vínculo de adentro con esas mismas personas y hay que saberlo trabajar, ¿no?, esa distancia óptima que tenés que tener de no estar ni muy lejos ni tampoco tan involucrada que no puedas ver muchas cosas, que te impida ver cosas, por ejemplo si evoluciona o no... es difícil, pero bueno... Yo creo que generarás un vínculo aunque seas muy profesional, generarás un vínculo hasta familiar, es una cosa muy fuerte porque convivís muchas horas con ellos acá, es muy atípico.*

Por último, el *objeto* de las habilidades laborales de los agentes en funciones de coordinación o jefatura en el Centro de Día o en el Pabellón involucra prestar atención a la modalidad de afectarse entre los agentes o entre los agentes y concurrentes o residentes. Para la coordinadora del centro,

*las parejas de trabajo tienen que estar dadas desde la afinidad o la empatía en el trabajo, si vos no estás de acuerdo muy en la forma... no podés trabajar. Es desgastante en discapacidad y más si trabajás con severos, por eso yo propongo que no todos los días hagan lo mismo, yo nunca hacía todos los días lo mismo. Yo todos los días no hacía la misma actividad.*

Esta particularidad del *objeto* propio de las tareas de la coordinadora del centro también es reconocida por la fonoaudióloga del sector quien reconstruye su manera de ejercitar cierta colaboración entre los agentes.

*Están las reuniones de equipo, [la coordinadora] pide la planificación, nos hace opinar a nosotros. A ver qué pasa cuando pasa esto, así o asá. Y sí. Pero hay gente que es dura (...) a veces nos hace traer... para los otros, objetivos, a ver qué podríamos lograr y qué está pasando en cada taller que no lo podemos lograr. Es una forma hábil del coordinador (...) Ver cómo se puede solucionar y en grupo damos sugerencias. No es fácil, hay muchos que no hay caso, no saben.*

Además la coordinadora del centro reconoce otros matices sobre su objeto:

*Coordinar tiene su parte negativa, a veces confrontar, discutir, hacerse cargo de decisiones que no son muy amenas, quizás que antes no las tenía que hacer o no compartía y ahora las tengo que hacer porque no me queda otra.*

Por su parte, tal como expresé oportunamente, la enfermera en función de jefa en el Pabellón se dispone a organizar los turnos de las agentes a su cargo y, ante alguna

ausencia, reorganizar su distribución de modo tal de cubrir todos los horarios, y elabora estrategias para comunicarse con quienes no comparte la jornada laboral.

Por lo dicho hasta aquí, y tal como nos propone Merhy (2006), a fin de precisar las herramientas o tecnologías a incorporar de acuerdo al objeto relacional de las habilidades laborales de los agentes, se deberán considerar “ciertos saberes que son constitutivos para la producción de productos singulares, y hasta para organizar las acciones humanas en los procesos productivos, inclusive, en su dimensión subjetiva” (Merhy, 2006, p. 33).

## 5.2. Herramientas o tecnologías

Al contrario, como ocurre con todas las máquinas,  
éstas no son ni buenas ni malas, pero tampoco se  
puede asumir que sean neutras.

Paula Sibilia,

*¿Redes o paredes? La escuela en tiempos de dispersión*

Entre las habilidades laborales de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” se interponen cierto tipo de herramientas o tecnologías puestas en juego en sus quehaceres cotidianos. A fin de delimitarlas partiré de la distinción establecida por Merhy (2006) entre tres tipos de herramientas o tecnologías en uso en la atención a la salud: duras, blanda-duras y blandas. La diferencia entre ellas está dada por la mayor o menor flexibilidad a la que se encuentran potencialmente sujetas al momento de su puesta en acto por los agentes, dependiendo del tipo de relación que supongan entre el trabajo muerto y el trabajo vivo involucrados (Merhy, 2006).

Entre las tecnologías duras, en cuanto materializaciones de trabajo muerto (Merhy, 2006), antepuestas por los agentes al desplegar sus habilidades laborales se encuentran las pautas organizacionales de la Colonia como sus delimitaciones temporo-espaciales, su organigrama institucional y las dependencias en él establecidas entre sectores o la disposición de procedimientos de atención y administrativos. Los saberes disciplinares y sus instrumentos o materiales asociados engrosan esta variedad de herramientas duras puestas en juego por los agentes. Por ejemplo, los conocimientos especializados en enfermería o en fonoaudiología y su aplicación mediante

determinados instrumentos, materiales o procedimientos técnicos como los correspondientes al uso del audímetro y la medicación o al control de signos clínicos.

Ahora bien, al momento de poner en acto estas herramientas duras los agentes incorporan elementos de sus trabajos vivos (Merhy, 2006). Tanto las pautas institucionales como los conocimientos adquiridos -tecnologías duras- al llevarse a la práctica devienen en tecnologías blanda-duras o al menos se enfrentan a su revisión. Esta variación se reconoce entre los agentes cuando sus conocimientos sistematizados previamente operan en sus quehaceres con cierta flexibilidad deviniendo en herramientas blanda-duras al punto tal de que el “descubrimiento” o la “experiencia” van tomando preeminencia al momento de su aplicación. En este sentido, la coordinadora del Centro de Día reconstruye una situación sobre el uso de herramientas preestablecidas y el descubrimiento de otras en un momento experiencial y de intersección entre agentes del centro y del Pabellón.

*Hay una muchacha sordomuda en el Pabellón cuarto con episodios de agresividad muy complicados (...) y venía tres veces por semana porque en el pabellón no la podían tener más porque pegaba... a veces venía muy medicada porque había episodios de agresividad y no sé por qué descubrimos que trabaja muy bien con la tierra y es súper delicada y vos no lo podías creer. Entonces vamos a pensar ahí y con el invernáculo.*

También este ablandamiento que atraviesan los conocimientos previos de los agentes ante las situaciones que enfrentan es posible identificarlo en la puesta en acto por parte del profesor de educación física de sus saberes disciplinares ante determinado tipo de coordinación motriz de los concurrentes. Asimismo, los agentes de ambos sectores, en operaciones comunicativas entre ellos y los concurrentes o las residentes, anteponen el uso del cuerpo de un modo no preestablecido o creativo.

A partir de estas últimas consideraciones se puede advertir el carácter abierto (Sennett, 2010) que adquieren las tecnologías constituyentes de las habilidades laborales de los agentes de la Colonia al estar destinadas a “[l]o táctil, lo relacional y lo incompleto” (Sennett, 2010, p. 61). De esta manera, los saberes, las operaciones lingüísticas y organizativas, los afectos, los significados y usos del cuerpo antepuestos por los agentes en sus habilidades laborales devienen tecnologías blandas, es decir, “obtienen materialidad en el acto” (Merhy, 2006, p. 66), al interponerse en la producción de relaciones entre agentes y entre agentes y residentes. Tal es el caso de una de las talleristas del Centro de Día cuando estimula el diálogo entre los concurrentes, “¡¿Cómo te hago hablar?!... eh”, expresa frente a uno de los participantes

del taller, o de la coordinadora que atiende los gustos e intereses de concurrentes y agentes al momento de organizar las actividades.

Por otro lado, la modulación de los movimientos corporales de los agentes opera como herramienta blanda al punto de que la variación de su *velocidad* es medio de interacción con los residentes. Como repasé en el Capítulo II, en el desarrollo de las actividades del Centro de Día y del Pabellón, los agentes aumentan o disminuyen la velocidad de sus movimientos corporales según la de los concurrentes o residentes. En este sentido, el acoplamiento rítmico de los agentes a los concurrentes o residentes se transforma en un medio imprescindible en virtud de establecer aquel objeto-relación señalado anteriormente.

De esta manera, determinadas por las condiciones de contingencia y reciprocidad de su objeto, las herramientas o tecnologías utilizadas por los agentes al realizar sus actividades diarias están siempre a punto de fallar pero esta circunstancia es la que habilita su potencia. Tal como nos recuerda Sennett, “[l]a utilización de herramientas imperfectas o incompletas estimula la imaginación a desarrollar habilidades aptas para la reparación y la improvisación” (Sennett, 2010, p. 22).

Así es que la relación entre tecnologías duras y blandas planteada por Merhy (2006) y la función central que adquieren éstas últimas en el despliegue de las habilidades laborales de los agentes de la Colonia es comparable a la operación que repone Sennett (2010) al sostener que “[l]a asimilación -conversión de información y práctica en conocimiento tácito- constituye un proceso esencial para todas las habilidades” (Sennett, 2010, p. 68) sin conducir las necesariamente a una clausura cognitiva sino, al contrario, a la posibilidad de su permanente cambio.

Por último, retomando la distinción entre las actividades de coordinación o jefatura y las actividades de atención en sí de los agentes, es posible precisar que mientras las segundas están mediadas por “tecnologías de acción del trabajo vivo en acto” (Merhy, 2006, p. 45), las primeras se concentran en la “gestión de este trabajo” (Merhy, 2006, p. 45). Así es que cada uno de estos tipos de tarea presenta sus herramientas y variaciones de rigidez-flexibilidad, de disposición entre trabajo vivo y trabajo muerto (Merhy, 2006).

En relación al tipo de tecnologías de gestión del trabajo vivo en acto, la coordinadora del Centro de Día propone un diálogo entre elementos flexibles y rígidos al describir la modalidad de trabajo propuesta a los agentes a cargo de los talleres:



*Definir el proyecto porque sin un proyecto vos no podés realizar ningún abordaje a no ser que sea algo puntual que acontezca, si vos no sabés qué objetivos tenés para tu tarea es muy difícil que lo puedas sostener.*

Asimismo remarca, “yo lo que quiero es que se haga una propuesta más desde lo individual, no desde la coordinación a la par” y autodefine su tarea de esta manera:

*No como supervisión porque la verdad es horrible, pero me sumo en las necesidades de acompañar (...) [y distinguiendo al jefe de un coordinador agrega] para mí el coordinador es diferente al jefe, el jefe es el que gestiona, el coordinador tiene que estar metido en los espacios si no siempre te guías por la palabra del otro, sos pasivo.*

Sin embargo, reconoce “la parte mala” del coordinador cuando debe hacer cumplir a los agentes los horarios de ingreso o de realización de las actividades y se pregunta, “¿cómo decirlo?, para que después eso no repercuta en la tarea”.

Revisado el tipo de tecnologías utilizadas por los agentes de la institución y contemplando tanto que “la cuestión de la *técnica* [debería ser] entendida más como asunto cultural que como procedimiento irreflexivo” (Sennett, 2010, p. 20) y “que los diversos canales también moldean o al menos afectan (...) su propio contenido” (Sibilia, 2012a, p. 274), se puede afirmar que los medios cognitivos, lingüísticos, organizativos, afectivos, simbólicos y corporales utilizados por los agentes

[c]argan consigo toda una serie de valores y modos de uso que están implícitos, por más que siempre exista cierto grado de flexibilidad, agenciamiento, experimentación y apropiación por parte de los usuarios, pero eso no significa que no posean su propia materialidad y su impronta bastante característica” (Sibilia, 2012b, p. 184).

En nuestro caso, esta especificidad remite, a diferencia de la relación planteada por Foucault (2006) entre las técnicas disciplinarias y la construcción de una interioridad para cada -y a cargo de- cada uno, a la disposición inherente de las técnicas contemporáneas a la constitución de una subjetividad alterdirigida (Sibilia, 2012a).

### **5.3. Sobre la finalidad, los comportamientos, la repetición y la soledad**

Goffman afirma que “los materiales humanos difieren de todos los otros y por ende plantean problemas únicos” (Goffman, 2001, p. 90) en las tareas laborales que los involucran. En concordancia con esta advertencia del sociólogo norteamericano, los problemas a los que se enfrentan los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” se derivan de las particularidades ya descriptas sobre su *objeto*.

En primer lugar, un tipo de problemas de los agentes de la institución se vincula a la *finalidad* otorgada a sus tareas realizadas. En el Centro de Día, teniendo como trasfondo la apuesta de *poner en actividad* a los concurrentes, emerge una tensión entre sus agentes al momento de determinar qué propósito conferirle a esta actividad.

Al respecto, la coordinadora se interpela sobre los objetivos de uno de los talleres del centro:

[¿Cuál es el objetivo del taller?] *¿Que ellos [los concurrentes] trabajen con el empleado, o que ellos tengan autonomía, o (...) el objetivo del taller es vender todo lo que sea para generar plata, o tener en cuenta el trabajo de...?, ¿me entendés?*

Y luego sentencia, identificando el problema de reducir el fin último de las actividades a la venta de los productos realizados:

*No depender de vender, vender y vender para tener plata porque se fue el objetivo del trabajo diario, si tu objetivo de trabajo diario es vender se te fue el objetivo de trabajo diario (...) todos los centros de día quieren vender. Todos quieren vender. La producción diaria es otra historia. Y no todo el perfil de concurrente puede hacer cosas para vender.*

Al mismo tiempo analiza los efectos que dicho propósito genera en las tareas de los agentes a cargo de los talleres.

[Si] *vos necesitás sí o sí vender entonces vos estás haciendo una plantita y puso mal la semilla y no produjiste, tenés que hacerlo vos porque el paciente no llega a alcanzar el nivel para hacerlo (...) a la larga es más fácil terminar poniendo vos la semilla a que lo hagan ellos... y si tardan tres semanas en llenar diez macetas que tarden tres semanas. Si en cambio vos necesitás para marzo tener los plantines tenés que hacerlo hoy para ya empezar a regarlas.*

En estas referencias de la coordinadora del centro se reconoce su respuesta al problema de reducir la finalidad de las actividades realizadas con los concurrentes a la elaboración de un producto rentable o de utilidad y consumo, al poner el foco de atención en la actividad en sí misma. De aquí se deriva la *inadecuación* entre los ritmos de los agentes, de los concurrentes y de las actividades en sí, en tanto expresión del problema de qué finalidad otorgarle a sus tareas.

De esta manera, que algunos agentes del Centro de Día, en ciertas circunstancias, se concentren en los objetos producidos, en su inclusión en algún circuito mercantil o en concluir las tareas propuestas en desmedro de la actividad (expresiva, corporal, comunicativa, cognitiva, afectiva) en sí misma, conlleva el riesgo de perder de vista la generación de reciprocidad con los concurrentes. Si esto sucede, la distancia entre las capacidades de éstos de efectuar tal o cual actividad, de tal o cual modo y sus condiciones de realización irrumpe como contrariedad. Así es que las coordinadoras de uno de los talleres relatan estar acelerando la producción para vender

en una feria de artesanías, situación que supone por parte de ellas una mayor participación en la realización de los productos.

Por su lado, *asistir* o *acompañar* a las residentes conlleva para las agentes del Pabellón atender a su *condición vital*. En este sentido, una de las operadoras manifiesta sus logros laborales a partir de los cambios alimentarios ocurridos en las residentes desde que ella las asiste y me especifica -señalando a dos de las mujeres-, “ella antes no comía y ella conmigo engordó”. A su vez, una enfermera cuenta que tritura los alimentos que llegan de la cocina para facilitar su digestión por parte de las residentes. Por lo tanto, para las agentes del Pabellón sus problemas derivan de los cuidados a propinar a las residentes, tal como lo expresó una de ellas al relatar con preocupación que “una sola vez le pasó algo” con una de las mujeres cuando se escondió debajo de una camioneta que al arrancar la lastimó. Esta insoslayable condición física de las residentes conmina a estas agentes a tomar ciertas precauciones. Así lo expresa una de las enfermeras ante la posibilidad de trasladarse con algunas de ellas a una actividad cultural:

*¿Y con la silla de ruedas cómo hago viste? Imposible. Es imposible. Solas no las puedo dejar tampoco, ¿viste? No sé, ahora por ejemplo que están baldeando puede ir una que quiere ir al baño, se me resbaló, se me cayó, ¿viste?*

Esta misma agente repara respecto al nivel de atención que sus tareas le exigen y por eso sentencia, “qué me voy a ir” -en referencia a movilizarse por otros pisos del Pabellón- y, agrega, “ni acá tomo mate”.

A la alimentaria y física, se suma una condición médica que también las agentes de enfermería del sector de los pabellones subsumen como finalidad de sus quehaceres. De este modo lo expresa una de ellas:

*Hay pacientes que tenés que controlarlas de cerca o porque comen lo que no deben, o porque se guardan la medicación y después la desechan (...)*

Y remarca que su tarea específica es “vigilar mucho la medicación”, mientras que una de sus colegas incluye, entre sus tareas, el “control de la conducta” y el aseo.

Una psicóloga de este mismo sector explica el objetivo del equipo al momento del ingreso de las residentes.

*El objetivo es que el paciente ingrese solamente con un brote agudo, la patología psicótica tiene lo que se llama el periodo de “descompensación aguda”, que es el periodo más florido de la enfermedad donde aparece (...) alucinación, delirio. Y contenerlo en ese tránsito y después que lo más rápidamente posible regrese a su familia.*

En síntesis, el estado físico, alimentario, de higiene, de salud o tratamiento médico de las residentes es una constante al demarcar las agentes del Pabellón la finalidad de sus tareas de *asistencia* o *acompañamiento*, por lo cual una serie de sus problemas se asocia a cualquier dificultad que surja en relación a estas dimensiones.

En segundo lugar, para los agentes del centro emergen como problema las resistencias que presenten los concurrentes a realizar las actividades propuestas, siendo el caso extremo que no quieran asistir. Ante estas situaciones, los agentes refieren como una de las vías de abordaje una acción coordinada, es decir, en palabras de unos de ellos, “todos trabajando en la misma línea”.

De esta manera, en las evaluaciones de los concurrentes al Centro de Día se contemplan además de las capacidades físicas, comunicacionales e intelectuales sus modos de comportarse, siendo algunos de ellos no tolerados para el ingreso o la permanencia. En este sentido, así reconstruye la coordinadora del centro una evaluación de un potencial concurrente derivado de uno de los pabellones de la institución:

*El mismo día que vino, sin autorización porque ese día no iba a ser evaluado, rompió la puerta, el mosquitero, nos robaba a nosotros los celulares, estaba enojadísimo, quería mate todo el día, estaba totalmente desajustado. Lamentablemente, para llegar a un centro de día tiene que haber un mínimo de conducta ya adquirida porque no lo podés sostener y no es de comodidad de uno, de maldad, no lo podés sostener acá, es muy difícil.*

Asimismo, los problemas a los cuales se enfrentan los agentes de la institución asociados a ciertos *comportamientos* de los residentes se manifiestan, en el Centro de Día, en situaciones de robos o agresiones. Ante este tipo de circunstancias, una de las acciones derivadas es la decisión de suspender al concurrente involucrado. En una oportunidad una de las agentes del centro decidió suspender a uno de ellos por intentar agredir a otro a pesar de ser contradicha por una de las agentes del Pabellón quien - según la primera- le argumentó, “ya lo suspendieron y no funcionó”.

Otro tipo de *desajuste comportamental* -y su resolución- entre las actitudes de los concurrentes y las actividades del centro es presentado por una de las talleristas.

*Tenemos pacientes que se re-prestan a los talleres y que vos ves que le meten ganas y otros que es imposible trabajar porque o sea... si bien se atrasan ellos, atrasan al grupo. Y ves que no dan el perfil. Y ahí hacemos el cambio de taller. Eh... bueno va a otro, después otro viene acá. Hay veces que van rondando y se meten en el taller. Como que no es cerrado del todo. Tenés chicos que a veces tienen ganas de venir y bueno se integran al grupo y se les da ese espacio de que puedan hacer también... por ejemplo, en el taller de accesorios, yo creo que ese es uno de los mejores talleres que tenemos. Trabajan... todos a la par y se armó como un circuito, ¿me*

*entendés? Bueno, está el que corta, el que sabe hacer los bollitos, uno que ayuda al otro. Es como que están todos enchufados con eso.*

En el Pabellón irrumpen los *comportamientos* de las residentes como un problema, por ejemplo, a partir de su resistencia a alimentarse o a vestirse, o de robos entre ellas. Sin embargo, mientras los agentes del Centro de Día encuentran modos institucionales de desconectarse de este tipo de inconvenientes a través de la posibilidad de graduar o interrumpir la asistencia del concurrente en cuestión, ya que *quienes concurren al centro de día son del pabellón*, los agentes de este sector deben resolverlos dentro del mismo, es decir, entre ellos.

Una variante de este tipo de problemas relacionales se presenta para los agentes del centro cuando no les es posible establecer algún tipo de conexión con los concurrentes, es decir, cuando la condición mínima de reciprocidad se ve puesta en entredicho. Sobre este dilema, la fonoaudióloga sostiene en relación a uno de los concurrentes:

*Es uno de los que se nos va de las manos... cuesta, ¿no?, porque uno no quiere... Son momentos muy pequeños los que estás con él y se va porque él se aísla y hace... Ahí hay un espectro un poco de mezcla de todo. (...) Hay casos que no logras... mucho.*

Otro conjunto de complicaciones se presenta alrededor de la *repetición* de actividades. Sobre el sostenimiento de talleres de lunes a viernes, los agentes del centro expresan el riesgo concomitante de la reproducción rutinaria de un tipo de actividad, asociado al inconveniente, señalado por la coordinadora, de que “llega un momento en el que bajas al nivel de la discapacidad... a la lentitud” y “no mantenés un ritmo para que el otro evolucione”. Así es que la repetición de tareas es reconocida como un problema a afrontar en las actividades propuestas a los concurrentes al Centro de Día. La fonoaudióloga considera al respecto:

*¿Cuál es la otra dificultad con los talleres? Que hay personas que no manejan eso, que cuesta. Ese concurrente que persevera en la actividad... sin querer, algunos talleristas le siguen dando actividades que lo hacen perseverar más, por eso las reuniones de equipo (...) una persona que te barre todo el tiempo en el mismo taller. Tenés que darle otra actividad, variar. Para eso el tallerista tiene que estar. Hay que variarle porque le fomentás más la desconexión. Le mete y le mete al barrido o le mete y le mete a... echar agua. Y echa y echa y hace la inundación. Entonces no, por eso yo estoy alerta con los chicos.*

En esta dirección, una operadora distingue las actividades que desarrollaba como parte del equipo de un hogar de las que realiza en el centro a partir de su grado de variación.

*A mí me gusta más acá, ponele, que trabajar en una casa de convivencia. Porque el trabajo en la casa es... es su casa para ellos. Llegan, comen, se sientan, se bañan y se acuestan. Entonces es como que todas las veces el mismo trabajo. Acá son totalmente distintos los chicos. Yo trabajé con tres chicos que vienen de [residencia convivencial] acá... y yo digo, "No puedo creer que pase esto". O sea, acá hacen las actividades, no hacen problemas, no lloran...*

Y, sentencia la misma operadora en relación al hogar, "es muy estático ahí".

Así es que la *repetición* de acciones remite a dos problemas diferentes para los agentes del Centro de Día, al estancamiento motivacional que acarrea entre ellos y al riesgo de desconexión en los concurrentes.

En cuanto a los problemas asociados a la gestión de las tareas de los agentes de la institución, además de la rutina -con su repetición potencialmente abrumadora- la coordinadora del centro identifica la transmisión de normas y los conflictos entre ellos, demarcando sus modalidades de resolución. Respecto a la primera dificultad sentencia en relación a las actividades diarias de los agentes, "si te aburraste, no remontás más", y establece con firmeza como operación de estimulación laboral, "durante el año hacer todos los días lo mismo ¡no!". Sobre cómo transmitir las normas la coordinadora defiende un estilo informal frente alguna falta de los agentes, por ejemplo ante el incumplimiento de los horarios de ingreso, sin dejar de reconocer la especificidad de su tarea. Al respecto expresa:

*Es complicado pero se lo digo.... a mi manera sutil... "¡Llegá a cualquier hora!" (...) y al otro día te llegan antes. Si vas con el reto perdés porque a mí no me gustaría (...) pero sí, se han modificado cosas (...) Pero bueno, quizás entrar en coordinación.... quizás con otro, bien o mal, se permitía porque era otro estilo de trabajo. Y ahora no.... era como poner... y hacerme cargo también de que otros hablen que no les gusta y se diga en un espacio en el que yo no me entero... quizás como yo escuchaba que se decía de otro pero bueno, estás en el lugar, hacéte cargo, ¿o no?*

Por otro lado, la coordinadora, reconociendo el riesgo de no canalizar ciertos malestares entre los agentes, plantea resolverlos cara a cara y entre todos los involucrados:

*A mí hay algo que no me gusta, que para mí genera algo diferente. Es que cuando alguien tiene algo que decir, obviamente hay veces que es algo particular, pero si no me gusta que se hable más en general, sin conventillo. Porque siempre tiende a decirse algo más del otro y entonces yo tengo que ir a hablar con el otro y es desgastante.*

Y ejemplifica sobre un supuesto conflicto y su modalidad de respuesta:

*Capaz que alguno dice... "Mirá, pasó tal cosa"... bueno, vamos afuera y... "¿Che paso tal cosa?". "No..." "¿Cómo que no? Sí". Entonces como que se habla. Pero yo digo, "Mirá Francisco me dijo que vos...."*

Para la jefa del sector del pabellón los problemas derivan de la necesidad de sostener la asistencia de las residentes durante las veinticuatro horas del día, todos los días del año, al ser ella la responsable de organizar los turnos de las enfermeras y operadoras a su cargo. Al respecto, una de las enfermeras refiere que “se intenta que estén dos por guardia, pero a veces hay una”. La jefa del sector no queda eximida de esta posibilidad ni de la asistencia a las residentes tal como lo cuenta una de las agentes, “mi jefa también ha venido sola a la mañana, que es lo más grueso, lo grueso grueso digamos”.

A partir de aquí se desprende otro de los problemas remarcado por las agentes del sector del pabellón en relación al *estar sola* en alguno de los turnos o *incomunicadas* con agentes de otros sectores de la institución o pisos del mismo sector en tanto indicadores de momentos de desconexión y aislamiento laboral. Una enfermera de este sector cuenta al respecto:

*Hoy me llamó [Roberto] para ver si quería ir al salón de actos del teatro colonia pero estoy sola, ¿y a ellas con quién las dejo? Ojalá hubiese podido ir si no hubiese estado sola (...) si hubiésemos sido dos, sí las llevo. Si ellas lo que quieren es caminar.*

En este sentido, al momento de concertar mi participación en las actividades de uno de los pisos del Pabellón la operadora me advierte que está sola en ese turno y me intima, “de paso me das una mano”, aclarando luego la condición de chiste de su comentario. También las agentes de este sector manifestaron su preocupación por no contar durante un tiempo extenso con teléfono para las comunicaciones internas. Estas circunstancias de *soledad* suponen desconexión y aislamiento institucional para las agentes que las sobrellevan e impactan en el desarrollo de sus habilidades.

Recapitulando. Algunos de los problemas de los agentes de los sectores estudiados de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” derivan de distintas circunstancias en las cuales el fin y la modalidad de sus tareas o las relaciones entre sí y con los residentes se ponen en entredicho. Es decir, las condiciones de contingencia y reciprocidad de sus tareas enfrentan a los agentes a ciertas contrariedades ante las cuales deben perfeccionar sus habilidades organizativas, comunicativas, cognitivas y afectivas en virtud de abordarlas. De este modo, los *problemas* antepuestos a sus tareas estimulan a los agentes a desarrollar sus habilidades si logran establecer condiciones para ejercitar variaciones en sus modos de interactuar con los residentes o entre sí, o, en caso contrario, conducen a obturarlas si priman circunstancias de desconexión laboral entre ellos o establecen determinadas finalidades rígidas a sus tareas. Habilitando esta última

posibilidad, por ejemplo, cuando en las actividades propuestas a los concurrentes al Centro de Día se prioriza la eventual producción en sí de objetos, desatendiendo los procesos de conexión de los participantes frente a la misma; o cuando, entre los agentes del Pabellón, el aislamiento laboral los excluye de interacciones con sus pares.

#### **5.4. Bien inmaterial, herramientas blandas y resolución de problemas**

En este último capítulo se evidenció que las habilidades laborales desarrolladas por los agentes de la institución remiten a un *objeto* que, en tanto producto o fin, es inescindible de su misma ejecución, deviniendo, en términos de Hardt y Negri (2004), en un “bien inmaterial” (Hardt y Negri, 2004, p. 237). Desde esta condición del objeto de las tareas de los agentes es posible recomponer la afirmación citada de Goffman (2001) y reparar no *sobre* lo cual despliegan sus habilidades sino en que éstas se desenvuelven *en medio* de una correlación de fuerzas (Foucault, 2007). Más puntualmente, *en medio* de múltiples relaciones (cooperativas, comunicativas, afectivas, cognitivas) de los agentes entre sí y con los residentes.

Este *objeto relacional* está mediado por herramientas blandas (Merhy, 2006) que los agentes utilizan en virtud de garantizar determinadas interacciones entre ellos y los concurrentes al Centro de Día o las residentes del Pabellón. Interacciones que, desviadas u obstruidas, adquieren el estatuto de problemas frente a los cuales los agentes anteponen ejercicios de resolución expandiendo sus habilidades laborales. Este “ritmo experimental” (Sennett, 2010, p. 39) cooperativo entre los agentes de la institución es condición de posibilidad del desarrollo de dichas destrezas que tienden a estancarse si se ven anuladas las alternativas de resolución *compartida* de problemas. Tal como la situación de *soledad* de las agentes del Pabellón que -deprimiendo sus potencialidades- obstaculiza la lógica de perfeccionamiento de sus habilidades (Sennett, 2010).

Estas consideraciones sobre el *objeto* de las tareas de los agentes de la institución, las *herramientas* puestas en juego y los *problemas* a que se enfrentan en su tratamiento, permitieron precisar las implicancias de “ese concreto y repetitivo entrenamiento” (Sennett, 2010, p. 71) cooperativo, comunicativo, cognitivo y afectivo por medio del cual aquellos despliegan sus habilidades ante las dificultades que se les presentan.



Por ende, en contraste a la reducción del tema de la atención a las personas con discapacidad psicosocial a una cuestión estrictamente normativa, a partir de estas apreciaciones sobre las tareas de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” resalta que sus habilidades laborales se despliegan y sólo adquieren sentido en sus anclajes relacionales concretos. De esta manera, cualquier abordaje del asunto que soslaye el objeto, las herramientas y los problemas involucrados en las habilidades laborales (o sus dimensiones y condiciones) de los agentes de este tipo de instituciones, conduce al obstáculo planteado por Sennett (2010) en el epígrafe del presente capítulo: la escisión entre el pensar y el hacer tanto a nivel intelectual como social.

## Conclusiones

Concluyendo. A partir del desplazamiento operado en esta tesis, presentado en el capítulo primero, que supuso desligar el problema de las tareas cotidianas de los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca” de su adecuación o no a las normativas vigentes en el área y resituarlo en sus habilidades laborales, esta investigación se orientó a indagar en los límites y las potencialidades de sus quehaceres *desde* sus quehaceres mismos.

En esta dirección, en el segundo capítulo, he identificado qué tipo de tareas realizan los agentes de la institución y qué sentidos les otorgan según el sector en el cual se desempeñan diariamente (centro de día – pabellón), señalando cómo ciertas percepciones cruzadas entre los agentes de ambos sectores obturan posibles retroalimentaciones laborales y desfiguran efectivas relaciones entre ellos. A su vez, he distinguido ciertos rasgos de la vida social que los agentes, por medio de sus habilidades laborales, producen -en tanto medio y fin de sus tareas- a partir de la construcción de ambientes, cierta administración del espacio y del tiempo y la generación o interrupción de relaciones entre sí y con los residentes. En este sentido, las habilidades laborales de los agentes son productivas al mismo tiempo que políticas: fabrican *sociabilidad*. Y esta producción de sociabilidad remite a una doble competencia: por un lado, la capacidad de evaluar y propiciar la ejercitación y el reconocimiento de signos (verbales y no verbales) y actitudes aceptados socialmente en los residentes (de higiene, circulación y utilización de los espacios intra y extra institucionales, decodificación de señales urbanas, hábitos alimentarios y de consumo, uso del dinero, modos de intercambio personal); y por otro lado, la capacidad de inventar variaciones de interacción social a partir de la colaboración, el lenguaje, los saberes y los afectos involucrados en sus relaciones (generación y uso de procedimientos organizativos y códigos verbales y no verbales con significados específicos, adecuación de saberes y canales de afección corporales y mentales).

En el tercer capítulo, he presentado las dimensiones organizativa, comunicativa, cognitiva y afectiva de las habilidades laborales de los agentes de la institución y cómo, en medio de ellas, se constituye una *capacidad de hacer* compartida, reticular y abierta a la variación o no según las posibilidades de experimentar interacciones entre los

agentes o entre éstos y los residentes a partir de las ya dadas. De esta manera, este *hacer* y, por su intermedio, *lo hecho*, compartido por los agentes en tanto producción común derivada de su cooperación laboral es condición de desarrollo de sus habilidades laborales. Ahora bien, si por un lado es evidente que he intentado reponer la noción de “hábito” del pragmatismo norteamericano para analizar las habilidades laborales de los agentes de la institución de referencia, por otro lado, quisiera explicitar la pretensión de deslizarme a través del movimiento propuesto por Hardt y Negri (2004) al respecto. Para estos autores la noción pragmática de hábito se inscribe en coordenadas modernas en tanto sostiene la diferenciación y distanciamiento entre ámbitos políticos y culturales, por un lado, y económicos o productivos, por el otro. Como contrapartida postulan que en las condiciones sociales contemporáneas es necesario “reconocer una noción de la producción y la productividad de lo común que abarque por igual lo político, lo económico y todos los ámbitos de la producción biopolítica” (Hardt y Negri, 2004, p. 235). Según ellos, la noción de “performance” expresa esta condición al condensar las características de las formas de trabajo inmaterial dominantes en las cuales “el propio acto es el producto” (Hardt y Negri, 2004, p. 237), es decir, donde lo que se crea y recrea son relaciones sociales, afectos, información e ideas en el marco de situaciones en continua mutación e indeterminación. En este movimiento, si la noción de hábito del pragmatismo nos brinda la posibilidad de delimitar la “habilidad” en tanto accionar en común, creado y creativo, la noción de performance nos permite considerar la imbricación de todas las dimensiones de la vida social en toda habilidad, eliminando cualquier adjudicación del acto creativo a cierta dimensión reproductiva o política.

Seguidamente he presentado, en el capítulo cuarto, las condiciones de reciprocidad y contingencia que determinan la plasticidad (Dewey, 1995) puesta en acto por los agentes en sus habilidades laborales. Para John Dewey (1995) esta plasticidad “[e]s esencialmente la capacidad para aprender de la experiencia; el poder para retener de una experiencia algo que sea eficaz para afrontar las dificultades de una situación ulterior” (Dewey, 1995, p. 48). Ante estas condiciones, señalé cómo la flexibilidad y la adaptación devienen índices del virtuosismo (Virno, 2003) antepuesto por los agentes de la institución en sus tareas cotidianas al involucrar una multiplicidad de relaciones con otros y su sensibilidad en virtud de generar ese *espacio intermedio* en el cual se ciñe su *objeto*.

Por último, en el quinto capítulo, agrupé los elementos que me han permitido aproximarme a definir el estatuto de este *objeto* de las habilidades laborales de los

agentes de la institución, así como las *herramientas* y los *problemas* que conlleva. Si bien cada uno de estos elementos remite al otro, me fue posible condensar algunos rasgos del objeto *relacional* de sus tareas al detenerme en los *sentidos* o las *finalidades* que les otorgan. Desde allí, precisé el tipo de herramientas que ponen en juego ante ese objeto en cuanto operaciones colaborativas, lingüísticas, cognitivas y afectivas. Estas herramientas o tecnologías, blandas por definición (Merhy, 2006), en tanto medios de interacción involucran la sensibilidad o capacidad de afectar y ser afectado de los agentes. A continuación delimité algunos de los problemas que enfrentan en sus tareas cotidianas precisando la función de éstos en el despliegue de sus habilidades laborales y las estrategias de resolución antepuestas.

Ahora bien, sólo queda explicitar qué elementos derivados de mi investigación permiten resolver los dilemas planteados en la formulación de mi problema de estudio. En relación a los puntos de vista normativos que explican, comprenden y evalúan las tareas de los agentes de las instituciones destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial a partir de su adecuación o no a lo prescripto por la legislación vigente, se puede afirmar que, en la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, estas apreciaciones (re)fuerzan las desconexiones y el aislamiento laboral entre los agentes de dos de los sectores principales que la componen (centro de día – pabellón). A su vez, partiendo de la reducción de los derechos de los destinatarios de los servicios ofrecidos a una condición individual o privada, omiten tematizarlos desde la producción y productividad de lo común, es decir, a partir de la colaboración y comunicación en acto entre las singularidades. Porque, tal como sentencian Hardt y Negri (2004), “[s]e trata de derechos producidos por lo común, en el marco de un proceso de comunicación social, y que a su vez producen lo común” (Hardt y Negri, 2004, p. 241). Es decir, mientras las interpretaciones normativas reponen el verbo *instituir*, de esta tesis se desprende que el problema fundamental es cómo *constituir*, es decir, *afectar* o, retomando los dichos de una de las entrevistadas, cómo “hacer algo más social”. La invisibilización de esta dimensión constitutiva de las habilidades y finalidades de los agentes implica desatender las interacciones entre ellos y los destinatarios de sus acciones y evadir el único camino posible para ofrecer una adecuada consideración sobre los problemas del sector y las posibles soluciones. Al respecto, queda pendiente una tarea genealógica (Foucault, 1992b) sobre las legislaciones nacionales e internacionales en discapacidad psicosocial que, en tanto tal, resista “al despliegue metahistórico de las significaciones ideales y de los indefinidos teleológicos” (Foucault,

1992b, p. 6) y abogue por reconocer las condiciones de saber y poder que sus enunciados normativos presumen.

En segundo lugar, es oportuno señalar el dilema que Spinelli (2010) deriva de lo que llama la lógica de soluciones como operación conceptual por la cual se define - porque se supone que se sabe- de antemano lo que hay que hacer y el problema se reduce a delimitar el medio para alcanzar el objetivo. Para Spinelli “[l]a lógica de soluciones es la forma que alcanza la razón instrumental para operacionalizarse y al concretarla la reifica en tanto saber sin sujeto” (2010, p. 279), frente a la cual propone una lógica de problemas que involucra la acción situada del sujeto. En este sentido, diseñar instancias de capacitación, abiertas y experimentales, destinadas a los agentes insertos en instituciones de atención a personas con discapacidad psicosocial conlleva el desafío de evadir una “lógica de soluciones” y la pérdida de su anclaje subjetivo y, por el contrario, articularlas a una “lógica de problemas” (Spinelli, 2010). Siendo que, obturada esta posibilidad, los agentes no habilitan esa “zona liminal entre la solución de problemas y el descubrimiento de problemas” (Sennett, 2010, pp. 66-67) viéndose rigidizadas sus habilidades laborales.

Ante el reto de capacitar agentes de este tipo de instituciones las propuestas ancladas *en medio* de las tareas cotidianas resultan propicias para *transmitir* habilidades laborales organizativas, comunicativas, cognitivas y afectivas dispuestas en función de crear modos de interacción, evitando reducir sus problemas a cuestiones o procedimientos legales en tanto expresiones de un *correcto hacer*. Al respecto, Sibilia (2012b) advierte sobre los actos educativos a desplegar en las instituciones contemporáneas, “es muy difícil *explicarle* a alguien cómo se usan esos dispositivos: porque si se piensan no se pueden operar, entonces hay que mostrarlo y hacerlo directamente junto al otro” (Sibilia, 2012b, p. 118). Frente a tal apreciación, resulta imprescindible preguntarse sobre la posibilidad de instalar artefactos de capacitación que supongan el encuentro entre capacitadores y capacitados en la producción de servicios de atención en situaciones de discapacidad psicosocial o de gestión de los mismos. De modo contrario, parafraseando a Sennett (2010), corremos el riesgo de caer en la disyunción entre pensar y hacer y, marginando ciertos problemas, aportar a su amplificación social. En tal sentido, se abre un núcleo temático en relación al estatuto y modalidad que ciertas tareas de cuidado, otrora legitimadas por un modelo de políticas estatales tutelares, adquieren en el marco de las actuales políticas sociales destinadas a la atención de personas con discapacidad psicosocial.

Para finalizar, es justo afirmar que el principal objeto de esta investigación fue considerar las habilidades laborales de los agentes de las instituciones abocadas a la atención de situaciones de discapacidad psicosocial, como lo es la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”, en tanto, por un lado, foco de estudio y, por el otro, emplazamiento de potenciales capacitaciones. Resultando que analizar estas habilidades me permitió señalar que las tareas a las cuales se ajustan remiten a una producción de dinámicas sociales que desbordan los marcos normativos vigentes en la materia. Por lo cual, los estudios sobre las políticas sociales del área de referencia que ciñen su interpretación al estado de “adecuación”, “aplicación” o “implementación” de leyes o recomendaciones de organismos internacionales sobre el tema omiten tematizar la vida social que se produce entre sus agenciamientos, reduciendo sus problemas al grado de aproximación entre las situaciones efectivas y los enunciados normativos. Estos puntos de vista, al concentrarse en los derechos de los sujetos destinatarios -en tanto privados e individuales (Hardt y Negri, 2004)- y, complementariamente, en la responsabilidad del Estado para con ellos -en tanto autoridad trascendente (Scavino, 1999) y actor político interpelado por excelencia (Murillo, 2008)-, soslayan la diversidad de interacciones que se producen en medio de las tareas que los agentes ejecutores de dichas políticas sociales realizan cotidianamente y sus dimensiones y efectos organizativos, comunicativos, cognitivos y afectivos. Paralelamente, considerar las habilidades laborales de los agentes de este tipo de instituciones como objeto de capacitaciones implica, por un lado, descentrarse de la transmisión de principios o procedimientos legales en materia de discapacidad psicosocial destinada a reducir cualquier distancia o contraste entre estos y sus realizaciones. Y, por el otro, generar condiciones para experimentar “una política de lo común que se despliega, antes que en términos de consenso o conflicto, bajo el modo de la cooperación” (Gallego, 2009, p. 146) y desarrollar habilidades laborales, tales como las reconocidas en esta tesis en relación a los agentes de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”.

## Bibliografía

- Balzano, S. (2005). El modelo de competencia: Identidad y resistencia en la Colonia Montes de Oca. *Diálogo Antropológico*, III (11), 27-38.
- Balzano, S. (2007a). Cuando las disciplinas de la norma legitiman la (norma)lidad: de “buenas y malas conductas y descompensaciones” en la Colonia Montes de Oca (provincia de Buenos Aires). *Intersecciones en Antropología*, 8, 339-353.
- Balzano, S. (2007b). La concepción de “anormalidad” dentro de una institución psiquiátrica (El caso de la Colonia “Montes de Oca”, Argentina). *Realidad*, II (7), 18-35.
- Balzano, S. (2011). Del cuidado a los que cuidan: Síndrome de Desgaste Laboral Crónico en una Colonia Neuropsiquiátrica. En Silvia Balzano (comp.), *De la Nueva Cuestión Social al Cuidado y la Sociabilidad* (pp. 207-234). Buenos Aires: EUDECA.
- Balzano, S. (2012). Visibilidad e invisibilidad de los cuidados en enfermería en una colonia neuropsiquiátrica argentina: una mirada etnográfica. En *Cuadernos de Antropología Social* N° 35 (pp. 99-120). Buenos Aires: FFyL-UBA.
- Becker, H. (2014a). *Manual de escritura para científicos sociales. Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo*. Trad. Teresa Arijón. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Becker H. (2014b). *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Trad. Teresa Arijón. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Centro de Estudios Legales y Sociales (2013). El dilema de los derechos humanos de las personas con discapacidad psicosocial. Entre el reconocimiento de la norma escrita y la insuficiencia de prácticas transformadoras. En *Derechos Humanos en Argentina. Informe 2013* (pp. 389-441). Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

- Di Nella, Y. (2012). *Inclusión mental: políticas públicas con enfoque de derechos (Por la superación del dogma manicomial)*. Buenos Aires: Koyatún.
- Dewey, J. (1995 [1916]). La educación como crecimiento. En *Educación y democracia* (pp. 46-55). Trad. Lorenzo Luzuriaga. Madrid: Morata.
- Faraone, S. (2012). El acontecimiento de la ley nacional de salud mental. Los debates en torno a su sanción. *Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, 2 (4), 47-61.
- Foucault, M. (1992a). *La verdad y las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa.
- Foucault, M. (1992b). Nietzsche, la genealogía, la historia. En *Microfísica del poder*. Trad. Julia Varela y Fernando Alvarez-Uriá. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (2004). *Historia de la locura en la época clásica I y II*. Trad. Juan José Utrilla. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2006). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. Trad. Aurelio Garzón del Camino. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Foucault, M. (2007). Clase del 7 de noviembre de 1973 y Resumen del curso. En *El Poder Psiquiátrico* (pp. 15-34, pp. 383-395). Trad. Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2008). Clase del 19 de marzo de 1975 y Resumen del curso. En *Los anormales* (pp. 269-301). Trad. Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Galende, E. y Kraut, A. (2006). *El sufrimiento mental. El poder, la ley y los derechos*. Buenos Aires: Lugar.
- Gallego, F. (2009). Aproximaciones deleuzianas al concepto de “comunidad” en *Imperio y Multitud*. En Mónica Cragolini (comp.), *Extrañas comunidades. La*



*impronta nietzscheana en el debate contemporáneo* (pp. 137-125). Buenos Aires: La Cebra.

-Gallego, F. (2010). El concepto de *necesidad*. Una crítica. En Heller, M., Casas, J. M. y Gallego, F. M. (comps.), *Lógicas de las necesidades. La categoría de “necesidades” en las investigaciones e intervenciones sociales* (pp. 209-232). Espacio: Buenos Aires.

-Goffman, H. (2001). Sobre las características de las instituciones totales. En *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales* (pp. 15-100). Trad. María Antonia Oyuela de Grant. Buenos Aires: Amorrortu.

-González Bermejo, E. (2013). *Revelaciones de un cronopio: conversaciones con Julio Cortázar*. Buenos Aires: El Cuenco de Plata.

-Hamilton, G. (1967 [1947]). *Psicoterapia y orientación infantil*. Trad. María Luisa Álzaga. Buenos Aires: Hormé.

-Hardt, M. y Negri, A. (2004). *Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio*. Trad. Juan Antonio Bravo. Buenos Aires: Debate.

-Hardt, M. y Negri, A. (2006). *Imperio*. Trad. Alcira Bixio. Buenos Aires: Paidós.

-Lewkowicz, I. (2004). *Pensar sin Estado. La subjetividad en la era de la fluidez*. Buenos Aires: Paidós.

-Mental Disability Rights International (MDRI) y Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS). *Vidas arrasadas: la segregación de las personas en los asilos psiquiátricos argentinos. Un informe sobre derechos humanos y salud mental en Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.

-Merhy, E. (2006). *Salud: cartografía del trabajo vivo*. Trad. Lidia Irene Nardi de Vega. Buenos Aires: Lugar.

-Murillo, S. (2006). Del par normal-patológico a la gestión del riesgo social. Viejos y nuevos significantes del sujeto y la cuestión social. En Murillo, S. (coord.), *Banco Mundial. Estado, mercado y sujetos en las nuevas estrategias frente a la cuestión social* (pp. 11-38). Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

-Murillo, S. (2008). *Colonizar el dolor. La interpelación ideológica del Banco Mundial en América Latina. El caso argentino desde Blumberg a Cromañon*. Buenos Aires: CLACSO.

-Palacios, A. y Bariffi, F. (2007). *La discapacidad como una cuestión de derechos humanos. Una aproximación a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Madrid: Cinca.

-Preciado, B. (2002). *Manifiesto contra-sexual*. Trad. Julio Díaz y Carolina Meloni. Madrid: Opera Prima.

-Rossetto, J. y de Lellis, M. (2007). El proceso de reforma en una institución asilar: la experiencia de tres años de gestión en la colonia nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. *Vertex*, XVIII, 225-238.

-Rossetto, J. (2009). Del manicomio a la comunidad: el proceso de reforma de la Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. *Vertex*, XX, 463-473.

-Scavino, D. (1999). *La era de la desolación. Ética y moral en la Argentina de fin de siglo*. Buenos Aires: Manantial.

-Scavino, D. (2000). *La filosofía actual. Pensar sin certezas*. Buenos Aires: Paidós.

-Seda, J. A. (2011). *Discapacidad intelectual y reclusión. Una mirada antropológica sobre la Colonia Montes de Oca*. Buenos Aires: Noveduc.

-Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Trad. Daniel Najmías. Barcelona: Anagrama.

- Sennett, R. (2010). *El artesano*. Trad. Marco Aurelio Galmarini. Barcelona: Anagrama.
  
- Sibilia, P. (2012a). *La intimidad como espectáculo*. Trad. Rodrigo Fernández Labriola. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
  
- Sibilia, P. (2012b). *¿Redes o paredes? La escuela en tiempos de dispersión*. Buenos Aires: Tinta Fresca.
  
- Spinelli, H. (2010). Las dimensiones del campo de la salud en Argentina. *Salud Colectiva*, 6 (3), 275-293.
  
- Virno, P. (2003). *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Trad. Adriana Gómez. Buenos Aires: Colihue.
  
- Wood, L. (2013). *Prácticas en Salud Mental y Discapacidad. Cambios en el marco de un proceso de reforma institucional. El caso de la Colonia Nacional Dr. Montes de Oca*. Informe Académico Final inédito. Beca “Ramón Carrillo-Arturo Oñativia”. Comisión Nacional Salud Investiga, Ministerio de Salud de la Nación, Buenos Aires.
  
- Wood, L. (2014). Cambios en las prácticas en salud mental en el marco de un proceso de un proceso de transformación institucional. Pensando la posición del trabajador. Memorias del VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica profesional en Psicología, XXI Jornadas de Investigación y Décimo encuentro de investigadores de psicología del MERCOSUR.

## **Documentos y legislación**

- Código Civil y Comercial de la Nación. Honorable Cámara de Diputados de la Nación. República Argentina. 2014.
  
- Ley N° 26.378. Sistema Argentino de Informática Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación (2011). *SAIJ*. Disponible en <http://www.saij.jus.gov.ar/>.

-Ley N° 26.657 de Salud Mental. Sistema Argentino de Información Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación (2011). *Infojus*. Disponible en <http://www.infojus.gov.ar/>.

-Plan Estratégico 2013-2015. Colonia Nacional “Dr. M. A. Montes de Oca”. Red de Servicios de Salud y Discapacidad. Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos. Subsecretaría de Gestión de Servicios Asistenciales. Ministerio de Salud de la Nación. Luján. Argentina.

-Programa de Reforma del Modelo de Atención y Rehabilitación Integral de la Colonia Nacional Montes de Oca (2005-2007). Secretaría de Programas Sanitarios. Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación. Octubre de 2005. Resolución Nro. 1810/06.